

**ASIAKKAIDEN NÄKEMYKSIÄ YHTEISTYÖTÄ EDISTÄVÄSTÄ VIESTINNÄSTÄ
B2B-LIIKETOIMINNASSA**

Annika Kuusela

Puheviestinnän pro gradu -tutkielma

Syksy 2018

Tampereen yliopisto

Viestintätieteiden tiedekunta

TAMPEREEN YLIOPISTO

| | |
|---|--|
| Tiedekunta – Faculty Viestintätieteiden tiedekunta | |
| Tekijä – Author Annika Kuusela | |
| Työn nimi – Title Asiakkaiden näkemyksiä yhteistyötä edistävästä viestinnästä B2B-liiketoiminnassa | |
| Oppiaine – Subject Puheviestintä | Työn laji – Level Pro gradu -tutkielma |
| Aika – Month and year Syyskuu 2018 | Sivumäärä – Number of pages 88 sivua + 2 liitesivua |
| <p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Yhteistyö on yhä tärkeämpää yritysten välisessä liiketoiminnassa eli B2B-liiketoiminnassa. Globalisaation myötä kiihtyneessä kilpailutilanteessa yritykset pyrkivät luomaan pitkäaikaisia suhteita sidosryhmiinsä, joista keskeisen osan muodostavat heidän asiakkaansa. Yritykset korostavat asiakasarvon luomisessa yhä enemmän palvelun laatua, mikä on nostanut aineettomat resurssit, kuten vuorovaikutuksen, merkittävään rooliin ja muuttanut myyntityön luonnetta. Perinteisestä yksisuuntaisesta myyntiviestinnästä on siirrytty yritysten väliseen tiiviiseen yhteistyöhön, jossa myyjä luo arvoa yhdessä asiakkaan kanssa. Tätä kautta asiakkaan ja myyjän välinen viestintä on noussut yhä olennaisempaan asemaan B2B-liiketoiminnassa.</p> <p>Tutkielman tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä siitä, millainen asiakkaan ja myyjän välinen viestintä edistää B2B-yhteistyötä asiakkaan näkökulmasta. Tarkastelun kohteena oli uuden yhteistyön aloittaminen. Viestintää tutkittiin yhteistyön vaiheittain, joita olivat asiakkaan ja myyjän ensikontakti, yhteistyön aloittaminen, tekeminen sekä ylläpitäminen. Tutkielman aineisto kerättiin teemahaastattelulla teollisuusyritys Koja Oy:n asiakaskunnasta. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja yhteensä kymmentä henkilöä haastateltiin. Haastateltavat työskentelivät kiinteistön rakennuttamisen sekä ylläpidon tehtävissä. Aineisto analysoitiin laadullisesti teemoittelemalla.</p> <p>Tutkielman tulosten perusteella yhteistyön vaihe oli yhteydessä siihen, millaista viestintää pidettiin toimivana. Ensikontaktissa olennaiseksi osoittautui yhteisymmärryksen rakentaminen asiakkaan tarpeesta. Tätä tukivat erityisesti henkilökohtainen yhteydenotto sekä aktiivinen kuunteleminen. Yhteistyön aloittamisessa tärkeää oli sopivan ratkaisun suunnittelu sekä toimintatavoista sopiminen yhdessä, minkä vuoksi vuorovaikutuksen merkitys korostui. Yhteistyön tekemisessä olennaiseksi osoittautui tehtävän suorittamiseen liittyvä viestintä. Viestintää toivottiin erityisesti yhteistyöhön vaikuttavista muutoksista, ja tärkeänä pidettiin viestinnän reaaliaikaisuutta sekä riittävyttä. Yhteistyön jatkamisen kannalta keskeiseksi nousi yhteisten tavoitteiden asettaminen uudelleen sekä viestintä yhteistyöyrityksen liiketoiminnan kehityssuunnista. Lisäksi yhteistyösuhteen syventämiseksi toivottiin epämuodollisempia tilaisuuksia, joita pidettiin tutustumista helpottavina. Tulokset osoittavat, että B2B-yhteistyötä edistää viestintä, joka huomioi aktiivisesti sekä liiketoiminnan että asiakkaan ja myyjän vuorovaikutussuhteen.</p> <p>Tulokset vahvistavat aiempaa näkemystä vuorovaikutussuhteen laadun yhteydestä yhteistyön sujuvuuteen. Uutena löydöksenä aiempaan tutkimukseen nähden havaittiin, että asiakkaan ja myyjän yhteistyössä on selkeitä piirteitä tiimityöskentelystä: asiakas ja myyjä luovat yhdessä viestintäkäytänteensä, toimivat yhteisen tavoitteen eteen ja pyrkivät parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että asiakkaan ja myyjän vuorovaikutussuhteen kehittämiseen voidaan hakea tukea tiimien sisäisistä viestintäkäytännöistä.</p> | |
| Asiasanat – Keywords Viestintä, yhteistyö, yhteistyösuhde, vuorovaikutussuhde, asiakas, myyjä, B2B, asiakasarvo, arvon yhteisluonti, myyntiviestintä, teollisuusala | |
| Säilytyspaikka – Depository Tampereen yliopisto | |
| Muita tietoja – Additional information | |

SISÄLLYS

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | JOHDANTO | 5 |
| 1.1 | Tutkielman tarkoitus | 5 |
| 1.2 | Tutkitun yrityksen yhteistyö: Case Koja Oy..... | 7 |
| 2 | YRITYSTEN VÄLINEN YHTEISTYÖ | 9 |
| 2.1 | Myyntityön muutos: yksisuuntaisesta vaikuttamisesta vuorovaikutukseen | 9 |
| 2.2 | Yhteistyö viestintäprosessina..... | 12 |
| 2.2.1 | Yhteistyö rakenteena ja prosessina..... | 12 |
| 2.2.2 | Viestintäprosessin kehitysvaiheet..... | 13 |
| 3 | ASIAKKAAN JA MYYJÄN VÄLINEN YHTEISTYÖ..... | 17 |
| 3.1 | Luottamuksen rakentaminen asiakkaan ja myyjän ensikohtaamisessa..... | 17 |
| 3.1.1 | Luottamuksen arvo liiketoiminnassa | 17 |
| 3.1.2 | Luottamuksen saavuttamisen vaihtoehtoiset teoriat | 18 |
| 3.1.3 | Asiakkaiden ja myyjien näkemyksiä vuorovaikutuksesta | 21 |
| 3.2 | Asiakkaan tukeminen päätöksenteossa | 23 |
| 3.2.1 | Tiedollisen tuen merkitys asiakkaalle..... | 23 |
| 3.2.2 | Puhekulttuurin yhteys myyntiviestinnältä toivottuihin piirteisiin | 24 |
| 3.3 | Yhteistyö- ja vuorovaikutussuhteen rakentaminen..... | 27 |
| 3.3.1 | Viestien sisältö- ja suhdeulottuvuus | 27 |
| 3.3.2 | Yhteisten viestintäkäytänteiden luominen | 28 |
| 3.3.3 | Yhteistyön tehtävään ja suhteeseen liittyvä viestintä | 30 |
| 3.3.4 | Henkilösuhteiden yhteys vuorovaikutuksen toimivuuteen..... | 31 |
| 3.3.5 | Vuorovaikutussuhteesta huolehtiminen..... | 33 |
| 4 | TUTKIMUKSEN TOTEUTUS | 36 |
| 4.1 | Ongelmanasettelu..... | 36 |
| 4.2 | Tieteenfilosofiset lähtökohdat..... | 38 |
| 4.3 | Aineiston keruu..... | 39 |
| 4.4 | Aineiston analyysi..... | 43 |
| 5 | TULOKSET..... | 45 |
| 5.1 | Yhteistyöhalukkuutta edistävä viestintä | 45 |
| 5.2 | Yhteistyön aloittamista edistävä viestintä..... | 48 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 5.3 | Yhteistyön tekemistä edistävä viestintä | 52 |
| 5.4 | Yhteistyön jatkamista edistävä viestintä | 57 |
| 5.4.1 | Liiketoimintaan liittyvä viestintä | 58 |
| 5.4.2 | Yhteistyösuhteeseen liittyvä viestintä | 61 |
| 6 | POHDINTA | 68 |
| 6.1 | Tulosten tarkastelu | 68 |
| 6.2 | Tutkielman arviointi | 76 |
| 6.3 | Jatkotutkimusehdotukset | 79 |
| | KIRJALLISUUS | 81 |
| | LIITTEET | 89 |

1 JOHDANTO

1.1 Tutkielman tarkoitus

Yhteistyö on yhä merkittävämmässä roolissa yritysten välisessä liiketoiminnassa eli B2B-liiketoiminnassa (*business-to-business*). Globalisaation myötä kiihtyneessä kilpailutilanteessa yritykset pyrkivät luomaan pitkäaikaisia suhteita sidosryhmiinsä, joista keskeisen osan muodostavat heidän asiakkaansa. Vaikkakin esimerkiksi teknologian kehittyminen on mahdollistanut yhä älykkäämpien teknisten ratkaisujen tarjoamisen asiakasyrityksen liiketoiminnan edistämiseksi, niin se ei pysty korvaamaan yhtä asiakastyytyvyyden kannalta olennaista tekijää: asiakkaan ja myyjän välistä vuorovaikutusta. Kilpailun kaiken aikaa kiristytessä ja tarjonnan lisääntyessä myyjän kyky kohdata asiakas sekä olla vuorovaikutuksessa hänen kanssaan ovat nousseet taidoiksi, joilla on mahdollista erottautua muista vastaavia palveluja tarjoavista yrityksistä.

Vuorovaikutuksen merkityksellisuuden tunnistaminen B2B-liiketoiminnassa on johtanut myyntityön muutokseen. Vargon ja Luschin (2004, 1) mukaan markkinoinnissa on aiemmin ajateltu, että kaupankäynnin arvo muodostuu ensisijaisesti tuotteen ominaisuuksista tuotteen siirtyessä myyjältä ostajalle. Nytemmin yritykset ovat omaksuneet palvelulähtöisemmän näkökulman asiakasarvon muodostamiseen. Sen mukaan arvo tuotteesta tai palvelusta muodostuu asiakkaalle vasta käytön aikana, eli asiakas määrittää arvon ostamalleen palvelulle itse (Vargo & Lusch 2004, 7). Muutoksen myötä asiakkaaseen on alettu suhtautua yhteistyökumppanina, jonka tarpeiden ymmärtämiseksi tarvitaan vuorovaikutusta. Nykyisin yritykset markkinoivat ja kehittävät palvelujaan asiakkaidensa kanssa, eli käytännössä asiakas ja palveluntarjoaja yhdistävät tietonsa sekä taitonsa luodakseen yhdessä yhä parempaa asiakasarvoa (Vargo & Lusch 2004, 7). Muutoksesta käytetään nimitystä arvon yhteisluonti (*value co-creation*) (Saarijärvi, Kannan & Kuusela 2013). Arvon yhdessä luomiseksi viestintä on olennaisessa asemassa. Kummallakin yrityksellä saattaa olla runsaasti hyödyllistä tietoa ja osaamista tarjottavana yhä paremman arvon luomiseksi. Yhteistyön tuloksellisuus riippuu kuitenkin paljon siitä, kuinka tämä osaaminen saadaan siirrettyä viestinnän avulla käytäntöön yritysten yhteiseksi voimavaraksi.

Yritysten voimavarojen yhdistämiseksi asiakas ja myyjä ovat keskeisessä roolissa. Andersen ja Kumar (2006, 527) kuvailevat asiakasta ja myyjää edustamiensa organisaatioiden väliseksi linkiksi, koska he ovat suoraan vuorovaikutuksessa toisiinsa. Kyseisten tutkijoiden mukaan asiakkaan ja

myyjän tehtävänä on koordinoita työskentelyä ja vastata viestinnän sujuvuudesta, mutta tämän lisäksi he rakentavat viestinnällään myös laajempaa vuorovaikutusjärjestelmää, joka jatkuu kummankin organisaation sisällä. Toisin sanoen se, miten hyvin asiakkaan ja myyjän välinen viestintä toimii, heijastuu koko B2B-yhteistyön toimivuuteen. Asiakkaan ja palveluntarjoajan suhteella onkin havaittu olevan monia positiivisia vaikutuksia yhteistyön kannalta (Dampérat & Jolibert 2009; Grönroos 2004; Levitt 1983). Esimerkiksi Grönroosin (2004, 99) mukaan suhde voi antaa asiakkaalle turvaa, tunnetta hallinnasta ja luottamuksesta sekä ostoon liittyvien riskien minimoimisesta. Kuitenkin asiakkaan ja myyjän suhdetta pidetään usein toissijaisena liiketoiminnan kannalta.

Kovan kilpailun vallitessa yritykset keskittyvät herkästi suoriutumaan tehtävästä suhteen rakentamisen sijaan (Peters & Manz 2007, 124). Yrityksillä voi olla tarve priorisoida lyhytaikaisia onnistumisia pitkäjänteisemmän suhteen rakentamisen sijaan, koska heikko suoriutuminen yksittäisessä tehtävässä voi johtaa koko yhteistyön loppumiseen. Kuitenkin Aira (2012, 162) on havainnut työelämän yhteistyötä tutkiessaan, että vuorovaikutussuhteen laatu vaikuttaa myös yhteistyön tuloksellisuuteen ja voi itsessään edistää yhteistyön tekemistä. Yhteistyön kannalta hyödyllistä olisi hänen mukaansa tutkia, miten vuorovaikutussuhteista voitaisiin rakentaa yhteistyötä edistäviä ja millaista optimaalinen yhteistyö on määrältään, muodoltaan sekä syvyydeltään.

Ymmärrystä yhteistyön optimaalisesta tasosta ja yhteistyötä edistävien vuorovaikutussuhteiden rakentamisesta on mahdollista lisätä tutkimalla yhteistyön osapuolten välistä viestintää. Watzlawickin, Beavinin ja Jacksonin (1967, 51–52) mukaan kaikki viestit sisältävät sisältö- ja suhdeulottuvuuden, joista sisältöulottuvuus viittaa viestillä välitettävään informaatioon ja suhdeulottuvuus viestien tulkintatapoihin. Heidän mukaansa osapuolten välinen suhde vaikuttaa siihen, millaisia merkityksiä viestin ilmaisutapa saa toisessa aikaan, joten viestit ja niiden ilmaisutavat kertovat myös viestijöiden välisestä suhteesta. Näin ollen viestintään tarkemmin pureutumalla voidaan saada tarpeellista tietoa siitä, millaisia ovat yhteistyölle ideaalit vuorovaikutussuhteet ja millaisella viestinnällä niitä on mahdollista rakentaa.

Tämä tutkielma pyrkii lisäämään ymmärrystä uuden B2B-yhteistyösuhteen rakentamisesta viestinnän näkökulmasta. Tutkielmassa tarkastellaan, millainen asiakkaan ja myyjän välinen viestintä edistää B2B-yhteistyön aloittamista, tekemistä sekä ylläpitoa. Asiakkaalla viitataan ostavan yrityksen edustajaan ja myyjällä myyvän yrityksen edustajaan. Aihetta tarkastellaan

asiakkaan näkökulmasta, ja tutkielma on toteutettu haastattelemalla tutkielman case-yritys Koja Oy:n asiakkaita.

1.2 Tutkitun yrityksen yhteistyö: Case Koja Oy

Koja Oy on ilmapuhaltusratkaisuja ja teollisuuden puhaltimia valmistava teknologiateollisuuden yritys. Yritys tarjoaa tuotteitaan ja palveluratkaisujaan laivoille, rakennuksille sekä teollisuudelle ja vastaa ratkaisujen elinkaaren aikaisista ylläpitotoiminnoista. (Koja Oy 2016a.) Kansainvälisesti toimivan Koja Oy:n tytäryhtiöt sijaitsevat USA:ssa ja Venäjällä, joiden lisäksi yrityksellä on toimipiste Ruotsissa erityisesti Skandinavian alueen palvelemiseen (Koja Oy 2017a; 2017b). Koja Oy kuuluu perheyritys Koja-yhtiöt -konserniin (Koja Oy 2016a).

Koja Oy:n myynnin toimintamalli on uudistunut, ja laitemyynnin rinnalle on kehitetty ratkaisumyynti (Koja Oy 2016d). Ratkaisumyynnin ideana on tunnistaa asiakkaan liiketoimintaongelma ja ratkaista se tarjoamalla hänelle hyödyllisiä palveluja tuotteen tai järjestelmän koko elinkaaren ajalle (Davies, Brady & Hobday 2006, 40). Järjestelmä voi sisältää esimerkiksi toimitettavan laitteiston lisäksi asennustyöt, kunnossapidon, tarvittavaa ohjelmistoa, konsultointia sekä koulutusta (Millman 1996, 632). Tuotteen ympärille rakennetaan siten palvelukokonaisuus, joka yhdistyy fyysiseen tuotteeseen (Davies ym. 2006, 42). Kojan ratkaisumyynti sisältää tuotteen koko elinkaaren hallintaan hyödynnettävää osaamista, jolla tuetaan tuotteen käyttöönottoa, käyttöä ja toiminnan ylläpitoa (Koja Oy 2016b). Ratkaisumyynnillä yritys pyrkii vastaamaan yhä kokonaisvaltaisemmin asiakkaiden tarpeisiin ja varmistamaan asiakastyytyväisyyden myös tulevaisuudessa. Samanaikaisesti yritys pyrkii rakentamaan pitkäaikaisia asiakassuhteita, jotka tuottavat sekä merkittävää asiakasarvoa että liiketoiminnallista arvoa niin asiakasyritykselle kuin Kojalle. (Koja Oy 2016d.)

Koja Oy:n (2016d) tapaamisessa ilmeni, että ratkaisumyynnin myötä myyntityössä on siirrytty prosessimaiseen työskentelyyn, joka tapahtuu asiakkaan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa: ”asiakasta kuunnellen myyjä suunnittelee yhdessä asiakkaan kanssa palvelukokonaisuuden, joka ratkaisee hänen ongelmansa”. Koja Oy toivoo saavansa tämän tutkielman kautta hyödyllistä tietoa asiakkaan ja myyjän yhteistyötä edistävästä viestinnästä asiakassuhteidensa johtamiseksi ja B2B-yhteistyön tekemiseksi.

Yrityksen strategia osoittaa, että yhteistyötä edistävää viestintää on perusteltua tutkia asiakkaan näkökulmasta. Yrityksen visiona on olla alansa halutuin yhteistyökumppani, ja sekä *asiakas* että *yhteistyö* kuuluvat yritykselle määriteltyihin arvoihin (Koja Oy 2017c). Arvoissa painottuvat kehittyminen ja innovaatiot yhteistyön avulla, asiakaspalvelun luotettavuus sekä tekninen asiantuntijuus. Myös Kojan slogan ”Teknisesti edellä, asiakkaan puolesta.” nostaa asiakkaan keskiöön. (Koja Oy 2016c.) Ratkaisumyynnin myötä asiakkaan ja myyjän välinen viestintä on noussut entistä keskeisempään asemaan Koja Oy:n liiketoiminnassa, sillä yrityksessä on siirrytty yhä tiiviimpään arvon yhteisluontiin asiakkaan kanssa. Viestinnän tulisi kaikin tavoin tukea asiakkaan ja myyjän yhteistyötä heti ensikontaktista alkaen, jotta asiakkaalle olisi mahdollista tuottaa parasta mahdollista arvoa. Viestinnän piirteitä tarkastelemalla pyritään lisäämään ymmärrystä siitä, millaista asiakkaan ja myyjän välistä viestintää asiakkaat pitävät toimivana B2B-yhteistyön aloittamiseksi, tekemiseksi ja jatkamiseksi tulevaisuudessa. Viestinnän piirteillä tarkoitetaan tässä tutkielmassa haastattelujen tulosten perusteella seuraavia asioita:

- 1) Viestinnän sisältöä eli käsiteltäviä keskustelunaiheita
- 2) Viestinnän tyyliä eli viestien ilmaisullisia ominaisuuksia, joihin sisältyvät viestien vivahteet, sävyt sekä virallisuusaste
- 3) Viestintämuotoa eli yhteydenpidon kannalta toimivia viestintävälineitä
- 4) Viestinnän toistuvuutta eli sopivaa viestinnän määrää ja yhteydenpidon tiheyttä asiakkaan ja myyjän välillä.

2 YRITYSTEN VÄLINEN YHTEISTYÖ

2.1 Myyntityön muutos: yksisuuntaisesta vaikuttamisesta vuorovaikutukseen

Kauan vallinnut tuotelähtöinen logiikka on peilautunut myyntiviestinnän luonteeseen, ja tyyliltään myyntiviestintä on ollut ensisijaisesti asiakkaisiin vaikuttamista. Kautta historian yritykset ovat keskittyneet yksisuuntaiseen joukkoviestintään myynninedistämiseksi (Vargo & Lusch 2004, 13), ja yritys on ollut suoraan vuorovaikutuksessa asiakkaisiinsa ainoastaan tuotteen myyntivaiheessa (Grönroos 2004, 102). Myyjän tehtävä on ollut vakuuttaa asiakas tuotteeseen liittyvillä aineellisilla resursseilla, kuten tuoteominaisuuksilla ja hinnalla (Day 1994, 45). Myyntiviestintä on siten ollut tuotelähtöisyyden aikaan lähempänä asiakkaan tiedottamista ja hänen mielipiteisiinsä vaikuttamista kuin vuorovaikutusta hänen kanssaan. Ihmisten välinen vuorovaikutus voidaan käsittää prosessiksi, jossa luodaan, jaetaan, vaihdetaan ja neuvotellaan merkityksiä toisten kanssa (Aira 2012, 12). Täten esimerkiksi kuunteleminen ja keskustelun vastavuoroisuus ovat olennainen osa vuorovaikutusta.

Tuotelähtöisyyden aikaan asiakkaan ja myyjän suhde on ollut epäsymmetrinen. Epäsymmetrisyyttä saavat aikaan muun muassa suhteen osapuolten erilaiset oikeudet, velvollisuudet, näkökulmat sekä tietotaito, jotka säätelevät osapuolten osallistumista vuorovaikutukseen (Linell & Luckmann 1991, 4–6). Käytännössä epäsymmetrisyyden voidaan nähdä tarkoittavan asiakkaan kannalta sitä, ettei hänellä ole ollut oikeutta tai velvollisuutta osallistua palvelujen suunnitteluun ja hänet on jätetty yksisuuntaisella myyntiviestinnällä suunnitteluprosessin ulkopuolelle. Myyjän kannalta epäsymmetrisyys on puolestaan tarkoittanut sitä, ettei hänen ole tullut pyrkii aktiiviseen vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa, vaan yritys on luottanut pitkälti omaan tietotaitoonsa ja näkemyksiinsä palvelujen kehittämisessä. Asiakastyytyväisyyden saavuttaminen on todennäköisesti ollut kaiken kaikkiaan haasteellisempaa, koska asiakkaan tarvetta ei ole pyritty aktiivisesti kuuntelemaan ja ymmärtämään.

Viime vuosikymmenten aikana käsitys B2B-myyntityön funktiosta yrityksen liiketoiminnan kannalta on laajentunut. Myynnistä on tullut merkittävä osa yrityksen strategian toteuttamista pelkän operatiivisen toiminnan sijaan, ja nykyisin myynti on keskeinen osa pitkäaikaisten asiakkuuksien johtamista (Storbacka, Polsa & Sääksjärvi 2011, 35). Myyntityön muutoksen voidaan havaita olevan yhteydessä B2B-yrityksissä tapahtuneeseen strategiseen muutokseen. B2B-yritykset

ovat siirtyneet yhä enemmän tuotekeskeisyydestä palvelulähtöiseen logiikkaan (Ballantyne ym. 2011; Cova & Salle 2008; Payne, Storbacka & Frow 2008; Vargo & Lusch 2004; 2008).

Palvelulähtöisessä logiikassa arvo tuotteesta tai palvelusta muodostuu asiakkaalle käytön aikana. Tuote on siten vain mekanismi, joka välittää arvoa, ja arvon perustana on palvelu. Palvelun ollessa keskiössä aineettomat voimavarat, kuten osaaminen ja vuorovaikutus, ovat tärkeämmässä roolissa. Vuorovaikutuksen kautta sekä myyjä että asiakas osallistuvat palvelun luomiseen, jolloin asiakkaasta tulee arvon luoja (*value co-creator*). (Vargo & Lusch 2004, 7.) Täten esimerkiksi kuuntelun ja vastavuoroisen viestinnän merkitys on korostunut asiakkaan ja myyjän luodessa arvoa yhdessä. Perinteisten roolien on murruttava asiakasyritysten ja myyvien yritysten välillä, jotta kummankin tarjoamia resursseja voitaisiin hyödyntää uusilla innovatiivisilla tavoilla (Grönroos 2004, 102–103). Asiakkaan ja myyjän suhteen kannalta tämä tarkoittaa sitä, että heidän tulisi toimia entistä symmetrisemmässä suhteessa toisiinsa nähden. Tarpeellista onkin selvittää, millainen viestintä edistää heidän suhteensa symmetrisyyttä.

Yksi asiakkaan ja myyjän suhteen keskeisimmistä tavoitteista on asiakasarvon muodostuminen. Rintamäen, Kuuselan ja Mitrosen (2007, 624–625) mukaan *asiakasarvolla* tarkoitetaan asiakkaan subjektiivisen arvion pohjalta muodostunutta käsitystä asiakaskokemuksen laadusta. Tutkijaryhmän mukaan yritys voi tuottaa asiakkailleen kahden tyyppistä arvoa:

- 1) Taloudellista ja/tai toiminnallista arvoa, joka perustuu asiakkaalle koituvien rahallisten ja ajallisten kustannusten säästöön sekä auttamiseen asiakkaan päätöksenteossa.
- 2) Emotionaalista ja/tai symbolista arvoa, joka perustuu asiakkaan aisteihin vetoamiseen. Tällöin asiakas kokee pystyvänsä esimerkiksi ilmaisemaan itseään ja persoonallisuuttaan yrityksen brändin kautta.

Asiakkaan ja myyjän välisen viestinnän voidaan nähdä edistävän parhaassa tapauksessa sekä toiminnallisen että emotionaalisen arvon tuottamista. Toiminnallisen arvon tuottamista se voi edistää esimerkiksi ajan säästämisen kautta. Kun asiakas saa kuvailla tarpeitaan ja toiveitaan myyjälle henkilökohtaisesti, myös asiakkaalle siirtyy vastuu siitä, millä tavalla hänen edustamansa yrityksen liiketoimintaongelma ratkaistaan. Viestimällä aktiivisesti he voivat päästä nopeastikin yhteisymmärrykseen ratkaisuvaihtoehdoista ja säästää merkittävästi aikaa sopivan ratkaisun suunnittelussa. Asiakkaan ja myyjän välinen viestintä voi edistää toiminnallisen arvon lisäksi myös emotionaalisen arvon tuottamista, mikäli myyjä osoittaa kuuntelevansa aktiivisesti asiakkaan

näkemyksiä. Asiakkaalle muodostuu tällöin todennäköisemmin positiivinen tunneside myyvään yritykseen, koska myyjä osoittaa olevansa kiinnostunut toimimaan asiakasyrityksen liiketoimintaa edistävällä tavalla. Asiakkaan ja myyjän välistä viestintää tulisikin lähestyä asiakasarvon tuottamisen kannalta välttämättömänä työkaluna. Viestinnän laatua tutkimalla voidaan lisätä ymmärrystä siitä, millainen viestintä sujuvoittaa koko myyntiprosessia ja edistää asiakastytyvääsyyttä.

Palvelulähtöisyyden myötä asiakkaaseen on alettu suhtautua yhä enemmän yhteistyökumppanina. Arvoa luodaan nyt vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa (Ballantyne ym. 2011, 202; Vargo & Lusch 2004, 7; Vargo & Lusch 2008, 7), ja arvon luomisen sijaan puhutaan *arvon yhteisluonnista* (*value co-creation*) (Saarijärvi ym. 2013; Vargo & Lusch 2008). ”Co-” viittaa toimijoihin tai resursseihin, jotka pyrkivät luomaan yhdessä yhä parempaa arvoa. Arvon luojina voivat toimia niin yksittäiset asiakkaat, yritykset, asiakasryhmät kuin brändiyhteisöt. ”Creation” puolestaan viittaa järjestelmien luomiseen, joilla toimijat yhdistävät resurssinsa tukemaan toistensa arvon luomisprosesseja. (Saarijärvi ym. 2013, 11.) Luschin ja Vargon (2006, 285) mukaan niin asiakkaita, työntekijöitä ja heidän edustamiaan organisaatioita pidetään palvelulähtöisessä logiikassa sekä arvon luojina että sen vastaanottajina. Kyseiset tutkijat esittävät, että palvelulogiikan kehittämisen kannalta hyödyllistä olisi syventyä tarkastelemaan sitä vuorovaikutuksen ja suhteiden näkökulmasta.

Tiedostaminen, että arvoa tulee luoda vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, ei vielä takaa onnistunutta lopputulosta. On toki edistystä, että vuorovaikutus on tunnistettu arvon yhteisluonnin työkaluksi, mutta vuorovaikutus ei kuitenkaan toteudu itsestään. Sen tueksi tarvitaan toimivia viestintäkäytänteitä, jotka edesauttavat kummankin kuulluksi tulemistä ja osallistumista yhteistyöhön. Puheviestinnän tieteenalalla vuorovaikutus voidaan nähdä viestinnän laatuun liittyvänä piirteenä (Gerlander & Isotalus 2010, 5), eli vuorovaikutus on ennemmin toimivan viestinnän seuraus kuin osapuolten välillä automaattisesti vallitseva tila. Luschin ja Vargon (2006, 285) esittämää vuorovaikutuksen ja suhteiden tutkimistakin tarpeellisempaa on pureutua viestintään, jolla vuorovaikutusta ja suhdetta rakennetaan yritysten välille. Yhteistyötä edistävää viestintää tutkimalla voidaan lisätä olennaisella tavalla ymmärrystä siitä, miten asiakkaan ja myyjän vuorovaikutusta voitaisiin sekä tukea että kehittää mahdollisimman sujuvaksi arvon yhteisluonnin ja koko yritys yhteistyön kannalta.

2.2 Yhteistyö viestintäprosessina

2.2.1 Yhteistyö rakenteena ja prosessina

Yhteistyön tutkimuksissa ilmenee kaksi näkökulmaa yhteistyöhön: yhteistyö on sekä *rakenne* että *prosessi*, jonka avulla organisaatiot ja yhteisöt ratkaisevat yhteisiä ongelmia ja kehittävät uusia ideoita (Keyton, Ford & Smith 2008, 377). Toistaiseksi yhteistyön tutkimuksissa on keskitytty erityisesti yhteistyörakenteiden tarkasteluun (Aira 2012, 16). Yhteistyörakenteita ovat esimerkiksi yhteistyön tavoite, käytettävät resurssit ja taidot, toimijoiden välinen luottamus ja sitoutuminen yhteistyöhön, roolit ja säännöt yhteistyössä sekä ongelmanratkaisukyky ja odotusten täyttyminen (Dietrich ym. 2010, 70–71; Staples & Cameron 2004, 77).

Prosessinäkökulman mukaan yhteistyö on puolestaan yhteistyörakenteiden sisällä tapahtuvaa vapaaehtoista toimintaa, jolla toimijat osallistuvat tai jättävät osallistumatta yhteistyön tekemiseen. Yhteistyö syntyykin prosessinäkökulman mukaan ihmisten käyttäytymisestä. (Keyton ym. 2008; Lewis 2006.) Prosessinäkökulmasta tarkasteltuna yhteistyötä ohjaa toisin sanoen toimijoiden motivaatio saavuttaa yhteinen tavoite sekä heidän kykynsä työskennellä yhdessä, ja ilman yhteistyöhalukkuutta lupaavalta vaikuttavat rakenteet voivat jäädä hyödyntämättä. Keytonin ym. (2008, 378) mukaan tarkastelemalla yhteistyötä prosessina voidaan ymmärtää, miten ja miksi yhteistyön rakenteet kehittyvät, ja tätä kautta voidaan edistää myös yhteistyön onnistumista. Yhteistyötä edistävää viestintää tutkimalla on mahdollista lisätä ymmärrystä esimerkiksi yhteistyölle haitallisten rakenteiden, kuten epäluottamuksen ja sitoutumattomuuden muodostumisesta ja saada tietoa niiden ennaltaehkäisemiseksi.

Lewis (2006, 213–222) on analysoinut yhteistyötä viestinnän näkökulmasta tarkastelemalla tutkimuksia, joissa yhteistyö nähdään prosessina. Hän on koonnut synteisin piirteistä, joilla yhteistyötä on määritelty, ja hän löysi yhteistyölle kuusi ominaista piirrettä: 1) aktiivinen toiminta, 2) yhdessä tekeminen, 3) tasapuolinen osallistuminen, 4) prosessimaisuus, 5) vapaaehtoisuus ja 6) epämuodollisuus. Ratkaisevat erot yhteistyön määritelmässä liittyivät hänen mukaansa käsitykseen yhteistyöhön tarvittavasta ajasta, tavoitteista sekä osapuolten persoonien yhteensopivuudesta. Yhteistyö voi olla kyseisen tutkimuksen mukaan ensinnäkin sekä pidempi- että lyhytkestoista toimintaa. Toiseksi yhteistyölle asetetuissa tavoitteissa korostuivat joko osapuolten omien tavoitteiden saavuttaminen tai yhteisten tavoitteiden toteutuminen. Kolmanneksi osassa määritelmistä huomioitiin myös osapuolten persoonien erilaisuuden ja samankaltaisuuden merkitys

yhteistyölle. Yhteistyön määrittelemisen voidaan havaita olevan melko tulkinnanvaraista, joten kontekstille sopivan määritelmän ja yhteistyömallin ymmärtäminen on merkittävä osa viestinnän kehittämistä ja arvon luontia.

2.2.2 Viestintäprosessin kehitysvaiheet

Yritysten välisessä yhteistyössä asiakkaan ja myyjän välisen viestinnän voidaan katsoa olevan interpersonaalista viestintää. Interpersonaaliseksi viestinnäksi ymmärretään tyypillisesti kahden ihmisen välinen viestintä. Bergerin (2005) mukaan interpersonaalisella viestinnällä viitataan usein läheisissä ihmissuhteissa, kuten ystävyys-, pari- ja perhesuhteissa tapahtuvaan viestintään, mutta yhtä lailla ammatillisissa asiantuntija-asiakassuhteissa tapahtuvan viestinnän voidaan nähdä hänen mukaansa olevan interpersonaalista viestintää. Tässä tutkielmassa käsitellään asiakkaan ja myyjän välistä interpersonaalista viestintäprosessia.

Bergerin ja Calabresen (1975, 99–100) viestinnän kolmiportainen malli luo toimivan pohjan asiakkaan ja myyjän yhteistyötä edistävän viestinnän tarkastelemiseksi. He ovat nimenneet mallissaan kolme vaihetta, joiden mukaisesti interpersonaalista viestintää ja sen kehittymistä on mahdollista tarkastella. Heidän mallinsa keskittyy tarkastelemaan viestintää toisilleen tuntemattomien ihmisten ensikohtaamisessa, mikä on tämänkin tutkielman lähtökohtana. Ensikohtaamisen alussa (*entry phase*) viestintä on mallin mukaan muodollista, koska toista ei vielä tunneta. Yleisesti hyväksytyt viestintää koskevat normit ja säännöt määrittävät heidän mukaansa sitä, millainen viestintäkäyttäytyminen nähdään soveliaana alkutilanteessa. Esimerkkinä viestintäsäännöistä he antavat kohteliaisuuden ilmaisemisen toista kiittämällä. Mallin mukaan osapuolille muodostuu alkutilanteen perusteella käsitys siitä, halutaanko suhdetta syventää henkilökohtaisemmalle tasolle. Näin ajateltuna asiakkaan ja myyjän ensikontakti voidaan nähdä olennaisena viestintätilanteena koko yhteistyön käynnistymisen kannalta. Mikäli jompikumpi osapuolista viestii tavalla, joka ei vastaa toisen käsityksiä tilanteeseen sopivasta käyttäytymisestä, yhteistyö voi loppua jo ensimmäiseen tapaamiseen. Tarpeellista on siten selvittää, millainen viestintäkäyttäytyminen on yhteistyön käynnistymistä edistävää.

Asiakkaan ja myyjän viestinnän tutkimisessa tulee huomioida, että osa heidän viestintäänsä ohjaavista säännöistä on todennäköisesti ammattirooleista nousevia. Gerlanderin (2003, 71) mukaan professionaalisissa tai institutionaalisissa suhteissa sosiaalisen kontekstin huomioiminen on

oleellista, sillä kontekstissa vallitsevat lait ja eettiset ohjeet asettavat myös suhteessa toimimiselle vaatimuksia toisin kuin yksityiselämän suhteissa. Sikäli tietynlainen muodollisuus voidaan nähdä asiakkaan ja myyjän välisessä viestinnässä välttämättömänä. He täyttävät viestinnällään ammattitehtävänsä, ja yritystensä edustajina heistä kummankin tulee huomioida viestiessään esimerkiksi yrityksen määrittämä salassapitovelvollisuus. Tämä vaikuttaa paitsi viestinnän sisältöön eli siihen, mistä liiketoiminnan osa-alueista voidaan keskustella, myös viestinnän välittömyyteen eli siihen, kuinka yksityiskohtaisesti liikeasioista voidaan keskustella.

Mikäli ensikohtaamisen pohjalta päädytään ratkaisuun, että yritysten välillä halutaan aloittaa yhteistyö, yritykset luovat mitä todennäköisimmin yhteiset toimintaohjeet laatimalla luottamuksellisen sopimuksen yhteistyön sisällöstä. Sopimusneuvottelut ja itse sopimuksen allekirjoittaminen tuovat asiakkaan ja myyjän väliseen viestintään myös osaltaan tietynasteista virallisuutta. Asiakkaan ja myyjän yhteistyön alkuvaiheen voidaankin nähdä jakautuvan kahteen osaan: ensikontaktivaiheeseen, jossa potentiaaliseen yhteistyökumppaniin otetaan yhteyttä yhteistyön mahdollisuuksien arvioimiseksi sekä sopimusneuvotteluihin, joiden pohjalta yhteistyö aloitetaan.

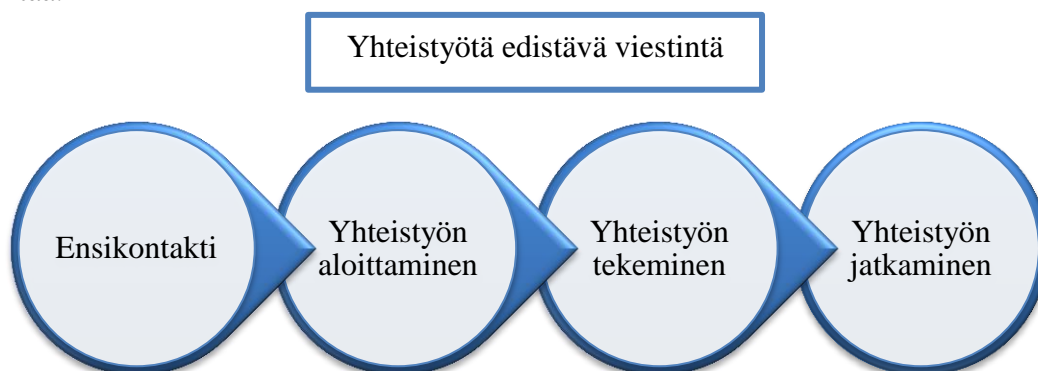
Viestinnän kehittämisessä seuraavaksi vaiheeksi Berger ja Calabrese (1975, 100) nimeävät henkilökohtaisen viestinnän vaiheen (*personal phase*), jossa osapuolet alkavat jakaa näkemyksiään ja arvojaan toisilleen. Kyseisten tutkijoiden mukaan yleisesti hyväksytyistä viestintäsäännöistä aletaan tällöin poiketa ja viestintä muuttuu vähitellen spontaanimmaksi. Henkilökohtaisen viestinnän vaiheeseen siirtyminen saattaa vaatia mallin mukaan paljonkin vuorovaikutusta ja useita tapaamisia toisen kanssa. Lähtökohtaisesti asiakkaan ja myyjän yhteistyössä on tarkoituksena luoda pidempiaikaista B2B-yhteistyösuhdetta. Gounariksen (2005, 126) mukaan suurimmassa osassa B2B-vaihtokaupasta yksittäisen myynnin toteutuminen ei vielä itsessään ole tavoite, vaan tavoitteena on rakentaa ja ylläpitää pitkäkestoisia suhteita asiakkaisiin ja varmistaa myynnin jatkuvuus tätä kautta.

Doney, Barry ja Abratt (2007, 1097–1099) ovat havainneet, että B2B-asiakkaat pyrkivät vähentämään mahdollisia riskejä ostamalla palveluja yrityksiltä, joihin he voivat luottaa, ja esimerkiksi tuotteesta saatava arvo on luotettavuuteen nähden toissijaista. Siten asiakkaan ja myyjän yhteistyössä voidaan nähdä olevan kyse kumppanuuden rakentamisesta, jonka kautta kumpikin yritys pyrkii saavuttamaan pitkäkestoisia liiketoiminnallisia hyötyjä. Tarpeellista tämänlaisen kumppanuuden rakentamiseksi olisi viestintä myös henkilökohtaisemmista näkemyksistä toisen

kanssa. Henkilökohtaisuus voisi tarkoittaa asiakkaan ja myyjän viestinnässä sitä, että kumpikin rohkenisi tuoda omia näkemyksiään yhteistyön tekemisestä ja kehittamisestä esille. Kun keskustelu olisi tällä tavoin välitöntä, kumpikin voisi toimia yhteistyön tekemistä eteenpäin vievänä voimavarana. Tarpeellista onkin selvittää, millaisella viestinnällä voidaan edistää luottamuksellisen ilmapiirin rakentamista yhteistyön tekemiseksi.

Viimeisen viestinnän kehitysvaiheen Berger ja Calabrese (1975, 100) nimeävät viestinnän arvioinnin vaiheeksi (*exit phase*), jossa keskustellaan ja suunnitellaan yhdessä vuorovaikutuksen tulevaisuutta. He näkevät, että viestinnän arvioinnin vaihe rakentuu prosessimaisesti usean vuorovaikutustilanteen ja niissä tehtyjen päätösten seurauksena. Toisin sanoen viimeistä vaihetta ei tulisi katsoa niinkään omana vaiheenaan vaan pikemminkin seurauksena, jota kohti viestinnällisillä valinnoilla on kaiken aikaa edetty. Mallin ajatusta soveltaen asiakkaan ja myyjän viestintäkäyttäytyminen yhteistyön aikana rakentaa myös yhteistyön tulevaisuuden mahdollisuuksia. Yksittäiset viestintätilanteet ja niissä tehtyt valinnat saattavat vaikuttaa yhteistyötä tehtäessä pieniltä, mutta ne voivat osoittautua ratkaiseviksi yhteistyön jatkoon kannalta. Mikäli yhteistyön aktiivisen vaiheen eli esimerkiksi yksittäisen projektin päätyttyä ilmenee, että halukkuutta yhteistyön jatkamiseen ei enää ole, sitä voi olla lähes mahdotonta saada enää tässä vaiheessa takaisin. Siten tarpeellista on lisätä ymmärrystä siitä, millaisella viestinnällä yhteistyösuhteen jatkuvuutta voitaisiin kaiken kaikkiaan edistää jo yhteistyön aikana.

Alla oleva kuvio 1 havainnollistaa edellä esiteltyjä viestinnän vaiheita, joiden mukaisesti yhteistyötä edistävää viestintää tarkastellaan tässä tutkielmassa. Ensikontakti ja yhteistyön aloittaminen käsitellään omina vaiheinaan, joista edetään tutkimaan yhteistyön tekemistä ja jatkamista edistävää viestintää.



KUVIO 1. Yhteistyötä edistävän viestinnän tutkiminen nelivaiheisena prosessina

Tähän mennessä yhteistyötä selittävät mallit ovat keskittyneet ensisijaisesti kasvokkaisviestintään. Yhteistyötä tehdään työelämässä yhä useammin hajautetusti teknologian välityksellä, minkä vuoksi teknologiavälitteisen viestinnän tulisi olla jatkossa näkyvämpi osa yhteistyötä selittävissä malleissa. (Aira 2012, 166.) Asiakas ja myyjä edustavat eri yrityksiä, jotka ovat mahdollisesti myös maantieteellisesti etäällä toisistaan. Näin ollen he todennäköisesti hyödyntävät yhteistyönsä tekemiseksi teknologiavälitteistä viestintää. Kasvokkais- ja teknologiavälitteistä viestintää tarkastellaan tutkielmassa samanaikaisesti, jotta viestinnän eri muodot voidaan huomioida ja yhteistyötä edistävän viestinnän piirteistä voitaisiin muodostaa mahdollisimman kokonaisvaltainen käsitys. Teknologiavälitteisen viestinnän tarkastelua ei rajata ennalta tiettyihin välineisiin, vaan tarkoituksena on tutkia, mitä viestintävälineitä tutkittavat itse nostavat esille ja pitävät toimivina.

3 ASIAKKAAN JA MYYJÄN VÄLINEN YHTEISTYÖ

Asiakkaan ja myyjän välinen viestintä on keskeisessä asemassa B2B-yhteistyössä. Useimmiten asiakas kohtaa yrityksestä ensimmäisenä myyjän, ja kaiken kaikkiaan yhteydenpito myyjän kanssa saattaa olla asiakkaan ainoa konkreettinen side yritykseen. Näin ollen asiakas muodostaa todennäköisesti mielipiteensä myös yrityksestä ja sen toiminnan luotettavuudesta myyjän kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta. Siten myyjien viestintätaitojen kehittäminen on yhtä lailla osa yritysten riskienhallintaa kuin myynnin tehostamista. Andersen ja Kumar (2006, 527) nimeävät markkinoijat ja ostajat organisaatioiden rajojen ylentekijöiksi (*boundary spanners*), koska he toimivat myyvän ja ostavan organisaation linkkinä olemalla suoraan vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Kyseiset tutkijat kuvailevat, että asiakkaan ja myyjän tehtävänä on koordinoita työskentelyä ja varmistaa sujuva viestintä yritysten välillä. Heidän mukaansa asiakkaan ja myyjän vuorovaikutuksesta rakentuukin vuorovaikutusjärjestelmä, joka jatkuu kummankin yrityksen sisällä. Näin ollen asiakkaan ja myyjän viestintä rakentaa merkittäväällä tavalla B2B-yhteistyötä, ja heidän viestintänsä sujuvuus on yksi edellytys koko B2B-yhteistyön sujuvuudelle. Tässä luvussa käsitellään, mitä yhteistyön aloittamisesta, tekemisestä ja ylläpitämisestä on jo tutkittu viestinnän näkökulmasta.

3.1 Luottamuksen rakentaminen asiakkaan ja myyjän ensikohtaamisessa

3.1.1 Luottamuksen arvo liiketoiminnassa

Liikesuhteiden aloittamisessa, kehittämisessä ja ylläpitämisessä keskeiseksi tekijäksi on havaittu ihmisten välinen luottamus (Andersen 2001; Cova & Salle 2008; Doney ym. 2007, 1097). Luottamus on psykologinen tila, jossa haavoittuvuus hyväksytään, koska odotukset toisen tarkoituksiperistä ja käyttäytymisestä ovat positiivisia (Rousseau ym. 1998, 395). Yritysten välisen luottamuksen muodostumiseksi välttämättömiksi on havaittu seuraavat tekijät:

- 1) Vaihtokumppanin (*exchange partner*) pitäminen luotettavana. Kumppani nähdään rehellisenä ja sanojensa mittaisena, ja hänen uskotaan täyttävän sovitut velvollisuudet tehtävässään.

- 2) Vaihtokumppanin pitäminen hyvántahtoisena. Kumppanin oletetaan olevan kiinnostunut yrityksen hyvinvoinnista, eikä hänen uskota tekevän odottamattomia ratkaisuja, joilla voisi olla negatiivinen vaikutus yrityksen toimintaan. (Anderson & Narus 1990, 45; Doney ym. 2007, 1099; Morgan & Hunt 1994, 23.)

Yhteistyön aloittamiseen uuden yrityksen kanssa liittyy mitä todennäköisimmin epävarmuutta, koska luottamusta ei ole vielä rakentunut yritysten välille, eikä toisen yrityksen toimintatapoja tunneta aiemman kokemuksen pohjalta. Asiakkaan ja myyjän ensikohtaamisessa tarpeellista olisi saada tämä epävarmuus riittävässä määrin hallintaan, jotta yhteistyön mahdollisuuksia voitaisiin arvioida realistisesti kummankin yrityksen liiketoiminnan kannalta.

3.1.2 Luottamuksen saavuttamisen vaihtoehtoiset teoriat

Berger ja Calabrese (1975) ovat tutkineet ihmisten ensikohtaamisissa tapahtuvaa interpersonaalista viestintää ja kehittäneet teorian, jonka nimeksi on myöhemmin vakiintunut epävarmuuden vähentämisen teoria (*uncertainty reduction theory*). Teorian keskeinen oletamus on, että kun ihmiset kohtaavat toisensa ensimmäistä kertaa, heidän ensisijainen pyrkimyksensä on vähentää tilanteeseen liittyvää epävarmuutta. Epävarmuutta pyritään vähentämään teorian mukaan kahdella tavalla: lisäämällä toisen käyttäytymisen ennustettavuutta sekä etsimällä selityksiä toisen käyttäytymiselle. Ymmärryksen lisäämisellä pyritään siihen, että kumpikin voisi valita sopivimmat tavat viestiä toisen kanssa ja saada näin varmuutta vuorovaikutustilanteisiin. (Berger & Calabrese 1975, 100–101.) Teorian valossa tarkasteltuna asiakkaan ja myyjän ensikohtaamisessa voidaan nähdä olevan epävarmuutta paitsi toisen yrityksen toimintaan myös toista yritystä edustavaan ihmiseen ja hänen viestintäkäyttäytymiseensä liittyen. Näin ollen epävarmuutta tulisi pyrkiä vähentämään ensin asiakkaan ja myyjän väliltä, jotta he voisivat rakentaa luottamusta keskinäisessä vuorovaikutuksessaan edelleen yritysten välille.

Berger ja Calabrese (1975, 100–107) ovat havainneet, että sekä verbaalinen että nonverbaalinen viestintä on vähäisempää silloin, kun epävarmuutta on runsaasti osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa. Kyseiset tutkijat ovat muodostaneet aiempien tutkimusten perusteella perusoletuksia, joihin heidän teoriansa perustuu:

- 1) Verbaalisen viestinnän lisääntyessä epävarmuus vähenee, ja kun epävarmuus vähenee, verbaalinen viestintä lisääntyy.
- 2) Nonverbaalisen viestinnän lisääntyessä epävarmuus vähenee, ja kun epävarmuus vähenee, nonverbaalinen viestintä lisääntyy.
- 3) Kun epävarmuutta on paljon, kysymyksiä esitetään toiselle enemmän tiedon hankkimiseksi, ja kun epävarmuus vähenee, tiedonhankinnan tarve vähenee.
- 4) Kun epävarmuutta on paljon, viestintä on muodollisempaa, ja kun epävarmuus vähenee, viestintä muuttuu vapaamuotoisemmaksi.
- 5) Epävarmuuden vähentyessä viestintä ei ole enää yhtä vastavuoroista kuin epävarmuuden ollessa suurimmillaan. Esimerkiksi epävarmuuden vähentyessä toinen voi puhua yhtäjaksoisesti pidempään vaikuttamatta epäkohteliaalta.
- 6) Mitä samankaltaisempia henkilöt ovat, sitä vähemmän on epävarmuutta. Mitä erilaisempia henkilöt ovat, sitä enemmän on epävarmuutta.
- 7) Mitä vähemmän on epävarmuutta, sitä enemmän toisesta pidetään. Mitä enemmän on epävarmuutta, sitä vähemmän toisesta pidetään.

Edellä esitetyn pohjalta voidaan todeta, että yhteys viestinnän lisääntymisen ja epävarmuuden vähenemisen välillä on havaittavissa. Viestinnän voidaan havaita lisäävän ymmärrystä toisen käyttäytymisestä ja helpottavan siten myös osapuolten välistä vuorovaikutusta. Perusolettamukset verbaalisen ja nonverbaalisen viestinnän määrään liittyen ovat siinäkin mielessä hyödyllisiä, että ne todentavat konkreettisesti, miten viestinnän määrä voi vaikuttaa vuorovaikutustilanteen luonteeseen ja edistää sen välittömyyttä.

Kuitenkaan ei voida nojata yksinomaan oletukseen, että viestinnän lisääntyessä ensikohtaamisen aikana myös epävarmuus vähenisi asiakkaan, myyjän ja heidän edustamiensa yritysten välillä. Viestintä voi olla myös harhaanjohtavaa ja epäluuloja lisäävää, mikäli esimerkiksi osapuolten viestintätaidot ovat puutteelliset, heidän viestintätyylinsä eivät kohtaa tai oleellisia yksityiskohtia yrityksen toiminnasta jätetään syystä tai toisesta mainitsematta. Siten viestinnän lisääntyminen ei vielä kerro siitä, edistääkö se sisältönsä tai tyyliensä puolesta yhteistyön aloittamista. Epävarmuutta B2B-yhteistyön aloittamiseen tuo myös osaltaan se, että kyseessä on todennäköisesti taloudellisesti merkittävän työskentelyn käynnistäminen. Mikäli yhteistyössä ei päästä haluttuihin tavoitteisiin, taloudelliset menetykset voivat osoittautua merkittäviksi yrityksen liiketoiminnan jatkumisen kannalta. Siten tarpeellista on edetä viestinnän tarkastelussa määrää syvemmälle ja tutkia,

millaisella viestinnällä voidaan edistää luottamusta ja yhteistyöhalukkuuden muodostumista jo ensikohtaamisen aikana.

Sunnafrank (1986) on kehittänyt epävarmuuden vähentämisen teoriaa eteenpäin ja luonut uuden teorian (*predicted outcome value theory*). Hän nostaa teorian keskiöön viestinnällä saavutettavan arvon, ja epävarmuuden vähentämisen perimmäinen tarkoitus on siten edesauttaa suhteen lopputuloksen tuomien hyötyjen ja kulujen arvioimista. Teoria olettaa, että arvio suhteen merkityksellisyydestä määrittää myös sitä, millaista vuorovaikutuskäyttäytyminen on. Testatessaan teoriaansa käytännössä Sunnafrank (1990) sai oletukselleen vahvistusta. Kun suhteen arvioitiin tuottavan positiivisia lopputuloksia, verbaalisen ja nonverbaalisen viestinnän voitiin havaita lisääntyvän ja toisesta haluttiin saada enemmän tietoa. Kun suhteen ei puolestaan nähty tuovan merkittäviä mahdollisuuksia tulevaisuudessa, oli havaittavissa, että viestintää vähentämällä pyrittiin rajoittamaan suhteen kehittymistä tai lopettamaan suhde kokonaan. Tuloksesta ilmenee selvästi, että viestinnällistä aktiivisuutta voidaan pitää merkinä halukkuudesta luoda pysyvämpi suhde toiseen. Kuitenkin epäselväksi jää yhä, millaisen viestinnän pohjalta halukkuus suhteen rakentamiseen muodostuu. Viestinnän jäsentäminen jää melko yleiselle tasolle, ja osittain havainnot vaikuttavat myös itsestään selviltä: merkityksellisissä tapaamisissa kiinnostus toiseen on todennäköisempää kuin merkityksettömissä tapaamisissa, koska vuorovaikutuksen haluttaisiin jatkuvan.

Sunnafrankin (1986) positiivinen lähestymistapa voi olla parempi lähtökohta asiakkaan ja myyjän viestintään. Hänen teorian mukaan tarkoituksena ei ole poistaa negatiivista tunnetilaa vaan ennemminkin tunnistaa suhteen tarjoamia mahdollisuuksia (Puro 1996, 24). Negatiiviset ennakkoasenteet voivat herkästi vaikuttaa viestintätilanteen tuloksellisuuteen. Toisaalta sekä Bergerin ja Calabresen (1975) että Sunnafrankin (1986; 1990) tapa lähestyä viestintää kausaalisesti voidaan nähdä viestinnän yksityiskohtaisempaa tarkastelua rajoittavana. Kun viestintää lähestytään syy-seuraussuhteena, vähemmälle huomiolle jäävät osapuolten henkilökohtaiset viestintätaidot, jotka ohjaavat viestintää yhtä lailla kuin viestinnälle asetetut tavoitteet (Puro 1996, 25).

B2B-yhteistyöhön peilaten ongelmallista on, mikäli toisen yrityksen tarjoamaa osaamista ei tunnisteta heikon viestinnän vuoksi ja yhteistyön mahdollisuudet jäävät siksi käyttämättä. Heikko viestintä on usein seurausta vuorovaikutuksen vaillinaisuudesta. Esimerkiksi vuorovaikutustilanteessa ei osata kuunnella toista aktiivisesti tai esittää yhteistyön aloittamisen kannalta olennaisia kysymyksiä. Tämä johtaa herkästi siihen, ettei luottamusta muodostu osapuolten välille.

3.1.3 Asiakkaiden ja myyjien näkemyksiä vuorovaikutuksesta

Asiakkaan ja myyjän välinen vuorovaikutus on tunnistettu keskeiseksi tekijäksi myyntityössä (Grönroos 2004; Vargo & Lusch 2004). Grönroosin (2004, 103) mukaan vuorovaikutusta tarvitaan myyntikontekstissa sekä tiedon jakamiseksi että tietoisuuden luomiseksi palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä. Vargo ja Lusch (2004, 13) jatkavat ajatusta edelleen ja esittävät, että palvelulähtöisen näkökulman oletuksena on asiakkaiden erikoistuminen. Heidän mukaansa asiakkaat pyrkivät erikoistumaan yhä enemmän tulevaisuudessa ja tulevat hyödyntämään palveluja oman osaamisalueensa ulkopuolelta. Tästä syystä kyseisten tutkijoiden mukaan myynninedistämisen on muututtava viestintäprosessiksi, jossa keskiössä ovat vuorovaikutus, kysyminen ja vastaaminen.

Asiakkaiden ja myyjien näkemyserot kuitenkin osoittavat, että käytännön tasolla vuorovaikutteisen toimintamallin jalkautus on yhä kesken. Kaski ym. (2017, 53) ovat tutkineet asiakkaiden ja myyjien asettamia odotuksia arvon muodostamisesta ensimmäisessä B2B-myyntitapaamisessa ja havainneet, että asiakkaat korostavat myyjiä enemmän vuorovaikutuksen merkitystä. Heidän tuloksensa mukaan asiakkaat näkevät arvon muodostamisen lähtökohtana vuorovaikutuksen, jonka kautta myyjä voi ymmärtää perusteellisesti yrityksen liiketoimintaa ja tarjota uudenlaisia ideoita ja näkökulmia sen tekemiseen. Puolestaan myyjät näkevät tuloksen mukaan asian herkemmin niin, että asiakkaille muodostuu arvoa myyvän yrityksen valmiiksi suunnittelemista ratkaisuista, joita he tarjoavat asiakkaille. Lisäksi tuloksen mukaan vuorovaikutustakin enemmän myyjät näkevät usein kaupan muodostumisen syynä omat henkilökohtaiset taitonsa ja käyttäytymisensä myyntiviestintätilanteessa.

Asiakkaiden ja myyjien toisistaan poikkeavat näkemykset vuorovaikutuksen merkityksestä asettavat yhteistyön tekemiselle haasteelliset lähtökohdat. Asiakkaiden näkemykset osoittavat, että yhteistyöhalukkuuden herättäjänä toimii myyjän kyky kuunnella asiakasta ja ymmärtää hänen tilannettaan. Mikäli myyjä kuitenkin näkee itsensä valmiiden ratkaisujen esittäjänä, hän ei tiedosta tarvetta syvemmälle keskustelulle asiakkaan kanssa, eikä hän näin ollen myöskään pyri aktivoimaan asiakasta kommentoimaan tai esittämään tarkemmin näkemyksiään. Tätä kautta useampikin yhteistyön peruspiirre jää toteutumatta jo alkuvaiheessa, kuten yhdessä tekeminen ja tasapuolinen osallistuminen (ks. esim. Lewis 2006, 213–222).

Käytännössä vuorovaikutuksen sujumattomuus voi johtaa myös negatiivisiin näkemyksiin yhteistyön tulevaisuudesta. Kasken ym. (2017, 50–52) mukaan haastatellut asiakkaat olivat kohdanneet useita tilanteita, joissa myyjän heikot kuuntelutaidot estivät vuorovaikutuksen toteutumisen. Tämä oli luonut asiakkaissa vaikutelman, ettei myyjä ollut kiinnostunut heistä. Myyjän hyvät kuuntelutaidot puolestaan liitettiin seuraaviin asioihin:

- 1) myyjän kiinnostukseen asiakasta kohtaan
- 2) myyjän ammattitaitoon

Asiakkaiden mielestä myyjä osasi esitellä heille sitä hyödyllisempiä ratkaisuja, mitä sujuvampaa vuorovaikutus myyjän kanssa oli. Vuorovaikutuksen perusteella asiakkaat tekivät myös päätelmiä siitä, kuinka paljon arvoa suhde palveluntarjoajaan voisi tuottaa. (Kaski ym. 2017, 50–52.) Tulos osoittaa, että myyjän kuuntelutaidot ovat asiakkaiden kokemusten mukaan yhteydessä siihen, kuinka hyvin myyjä pystyy ymmärtämään asiakkaan liiketoimintaongelman ja auttamaan häntä sen ratkaisussa. Myös Williams, Spiro ja Fine (1990, 39) ovat tunnistaneeet kuuntelemisen vuorovaikutusta edistäväksi viestintätaidoksi, ja koska he näkevät vuorovaikutuksen myyntityön ensisijaisena tavoitteena, kuunteleminen tulisi heidän mielestään nostaa myyntityön koulutusten ja arviointien keskiöön. Vaikka kuuntelemisen on havaittu olevan hyvin keskeinen taito johtajille yrityskontekstissa, kuuntelemisen laadun yhteyttä yrityksen menestykseen on tutkittu niukasti (Flynn, Välikoski & Grau 2008, 48).

Kuuntelemisen laadun yhteyksiä yrityksen menestykseen nähden olisi tarpeellista tutkia tarkemmin. Kaikki liiketoiminta perustuu tavalla tai toisella resurssien vaihdantaan, ja toisen näkemyksiä aktiivisesti kuuntelemalla on mahdollista löytää herkemmin yhteisymmärrys vaihdannan tarjoamista mahdollisuuksista ja toisaalta myös estää hyödyttömän yhteistyön käynnistäminen. Kuuntelemisen laatua voidaan tutkia esimerkiksi selvittämällä, millaisia viestinnän piirteitä liitetään kuulluksi tulemiseen. Toiselle kuunteleminen voi tarkoittaa eritoten sanallisen hyväksynnän osoittamista tai jatkokysymysten esittämistä, kun puolestaan toinen voi liittää kuuntelemiseen ensisijaisesti nonverbaalisesta viestinnästä välittyvän ymmärtäväisyyden. Tunnistamalla piirteitä, joita asiakkaat liittävät toistuvasti kuuntelemisen osoittamiseen myyntikontekstissa, on mahdollista lisätä ymmärrystä luottamusta ja yhteistyöhalukkuutta herättävästä viestinnästä ensitapaamisen aikana.

3.2 Asiakkaan tukeminen päätöksenteossa

Mikäli sekä asiakas että myyjä ovat ensikohtaamisen myötä sitä mieltä, että yhteistyön aloittaminen olisi kannattavaa, viestintäprosessissa siirrytään neuvottelemaan tarkemmin yhteistyön sisällöstä. Kuten Koja Oy:n (2016d) tapaamisella kuvailtiin: ”asiakasta kuunnellen myyjä suunnittelee yhdessä asiakkaan kanssa palvelukokonaisuuden, joka ratkaisee hänen ongelmansa”. Lisäksi yritys kertoo tukevana asiakasta tuotteen koko elinkaaren ajan tarjoamalla osaamistaan tuotteen käyttöönotosta sen ylläpitovaiheisiin (Koja Oy 2016b). Näiden kuvausten pohjalta voidaan havaita, että ratkaisumyynissä yksi olennainen viestinnän osa-alue on tuen antaminen asiakkaalle ostopäätöksen tekemiseksi ja palvelukokonaisuuden käytettävyyden varmistamiseksi.

3.2.1 Tiedollisen tuen merkitys asiakkaalle

Kuten Vargo ja Lusch (2004, 13) ovat esittäneet, asiakkaat pyrkivät erikoistumaan yhä enemmän tulevaisuudessa osaamisalueensa ulkopuolelle. Erikoistuminen vaatii asiakkaalta syvää ymmärrystä palvelujen sisällöstä, jotta hän pystyisi hahmottamaan niiden tarjoamat mahdollisuudet ja haasteet kokonaisvaltaisesti. Erikoistumisessa alkuun pääsemiseksi asiakas tarvitsee myyjältä tukea, ja tuen antamisessa olennaisessa roolissa on viestintä. Supportiivinen viestintä on viestien tuottamista, joilla pyritään vastaamaan tuen etsijän tarpeisiin (Barbee, Rowatt, & Cunningham 1998). Supportiivisen viestinnän perusmuotoihin kuuluvat viestit, jotka auttavat tuen saajaa löytämään uudenlaista perspektiiviä asioiden epävarmaan tilaan, syy-seuraussuhteisiin ja tehostavat tuen saajan harjoittelemista tai taitoja (Albrecht & Adelman 1987; Albrecht & Goldsmith 2003, 265).

Supportiivisen viestinnän lähikäsitteenä voidaan nähdä sosiaalinen tuki. Siasin (2009, 70) mukaan sosiaalinen tuki jaetaan tutkimuksissa tyypillisesti instrumentaaliseen, tiedolliseen ja emotionaaliseen tukeen. Hänen mukaansa instrumentaalisella tuella viitataan konkreettiseen avun tarjoamiseen, kuten auttamiseen työvälineiden etsimisessä ensimmäisenä työpäivänä, ja tiedollisella tuella viitataan uuden tiedon tarjoamiseen ja neuvomiseen. Puolestaan emotionaalisella tuella viitataan toisen kuuntelemiseen ja lohduttamiseen haasteellisessa tilanteessa (Cahill & Sias 1997, 232). Näistä kolmesta tuen muodosta tiedollinen tuki voidaan nähdä asiakkaan erikoistumisen kannalta olennaisena. Myyjä voi esimerkiksi helpottaa asiakkaan ostopäätöksen tekemistä kertomalla asiakkaalle tuotteisiin ja palveluihin liittyviä teknisiä tietoja sekä vertailemalla niitä toisiinsa. Tiedollisen tuen kautta myyjä pystyy mahdollisesti tarjoamaan asiakkaalle myös uusia

ideoita ja näkökulmia liiketoiminnan tekemiseen. Sekä uudet ideat että näkökulmat on tunnistettu asiakasarvoa tuottaviksi tekijöiksi (Kaski ym. 2017), joten tiedollista tukea voidaan pitää keskeisenä B2B-yhteistyön kehittämisen kannalta.

Puheviestinnän tieteenalalla supportiivista viestintää on tutkittu työelämän konteksteista hoitotyössä hoitohenkilöstön ja potilaan välillä (Mikkola 2000), matkatoimiston työntekijöiden kesken (Göös 2001) sekä tehtäväkeskeisen verkkoryhmän vuorovaikutuksessa (Nikkilä 2009). B2B-kontekstissa supportiivista viestintää ei ole puheviestinnän tieteenalalla tarkasteltu. Tässä tutkielmassa supportiivista viestintää ei erikseen tutkita, vaan yhteistyötä edistävän viestinnän piirteiden kautta tarkastellaan, nostavatko asiakkaat sosiaalisen tuen antamisen jossakin muodossa esille.

3.2.2 Puhekulttuurin yhteys myyntiviestinnältä toivottuihin piirteisiin

Puhekulttuuri voi osaltaan olla yhteydessä siihen, millaista tukea asiakas toivoo saavansa myyjältä ostopäätöksen tekemisessä. Tässä tutkielmassa yhteistyötä edistävää viestintää tutkitaan suomalaisten yritysten välillä, joten suomalainen puhekulttuuri on syytä huomioida tutkittavan ilmiön tarkastelussa.

Wilkinsin ja Isotaluksen (2009, 1) mukaan suomalaista puhekulttuuria leimaa stereotypia vaikenemisesta, hitaudesta ja pidättyväisyydestä. Virtanen (2015, 48) puolestaan kuvailee, että vaitonaisuuteen sisältyy myös jossakin määrin epävarmuutta. Hänen mukaansa suomalaiset väheksyvät herkästi vähäsanaisuuttaan ja pitävät myös small talk -taitojaan heikompina muihin keskustelevaisempiin kulttuureihin nähden, mutta samanaikaisesti suomalaiset kuitenkin arvostavat kohteliaisuuttaan ja harkitsevaista verbaalista viestintäänsä vuorovaikutustilanteissa. Kyseisen tutkijan mielestä suomalaista viestintäkulttuuria voidaankin luonnehtia kuuntelukeskeiseksi, eli puhujan roolia ei painoteta ja erityisesti kuuntelijan roolin tärkeys tiedostetaan. Näiden havaintojen pohjalta kuuntelemisen voitaisiin ajatella olevan keskeistä myös suomalaisessa myyntiviestinnässä ja asiakkaan päätöksenteon tukemisessa.

Tutkimuksia suomalaisen puhekulttuurin vaikutuksesta B2B-myyntiviestintään ei ole löydettävissä helposti. Koponen ja Julkunen (2017) ovat tutkineet suomalaisen puhekulttuurin vaikutusta myyntiviestintään B2C-kontekstissa. Tutkimus toteutettiin analysoimalla kuluttajien kertomuksia myyntiviestintätilanteista, joihin he olivat osallistuneet. Kuluttajien kertomuksista pyrittiin

tunnistamaan asiakas-myyjä-vuorovaikutukseen liittyviä merkityksiä, arvoja ja normeja muodostamalla diskursseja kertomuksissa esiintyvien puhekoodien (*speech act*) perusteella. Tuloksena kyseiset tutkijat löysivät seuraavat kolme diskurssia, joita he pitävät suomalaisen puhekulttuurin ilmentyminä myyjän ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa:

- 1) *Palvelulähtöisyys*, jota rakentavana puhekoodina toimii asiakaslähtöisyys. Asiakaslähtöisyys muodostuu tuloksen mukaan myyjän viestintätyylin pohjalta. Asiakaslähtöisenä viestintänä pidettiin sanallisesti ilmaistua auttamisen halua, kysymysten esittämistä asiakkaan tarpeista sekä asiakkaan aktiivista kuuntelemista keskeyttämättä häntä. Puolestaan sanallista reagoimattomuutta, kysymysten esittämättä jättämistä ja asiakkaan läsnäolon sivuuttamista myymälässä keskittymällä muihin työtehtäviin pidettiin epäsopivana ja vuorovaikutusta heikentävänä myyntiviestintänä. Yhteys suomalaiseen puhekulttuuriin on havaittavissa eritoten kuuntelemisen korostumisesta. (Koponen & Julkunen 2017, 31–33.) Selvästikin sekä myyjän verbaalinen että nonverbaalinen viestintä rakentavat käsitystä palvelulähtöisyydestä ja asiakkaassa halukkuutta olla vuorovaikutuksessa hänen kanssaan.
- 2) *Ammattilaisuus*, jota rakentavana puhekoodina toimii faktakeskeisyys. Tuloksen mukaan ammattilaisuus muodostuu asiakaslähtöisestä viestinnästä, jolla pyritään tuomaan sopivin mahdollinen ratkaisu asiakkaan tarpeeseen. Myyjän esittämät kysymykset, asiakkaan vastausten tarkkaavainen kuunteleminen sekä myyjän asiantuntevat, faktoihin perustuvat kuvaukset tuotteiden ominaisuuksista yhdistetään ammattilaisuuteen. Puolestaan vastahakoisuus asiakkaan palvelemiseen, faktojen puuttuminen puheesta sekä vaihtoehtojen vertailematta jättäminen saavat aikaan epäammattimaisen vaikutelman. Lisäksi havaittiin, että ammattilaisuus rakentaa asiakkaan ja myyjän välille luottamusta ja edesauttaa ostopäätöksen tekemistä. (Koponen & Julkunen 2017, 33–34.)

Erityisesti faktakeskeisyys saattaa olla ilmentymä suomalaisesta puhekulttuurista Koposen ja Julkusen (2017, 33–34) mukaan. He käyttävät perustelunaan Wilkinsin (2009) tutkimusta, jossa faktakeskeisen puheen on havaittu herättävän kiinnostusta ja aktivoitumista vuorovaikutukseen suomalaisessa puhekulttuurissa aikuisopetuksessa. Wilkins (2009) on havainnut, että faktapuheen tarjoama uusi tieto motivoi kuulijaa kuuntelemaan ja ymmärtämään opetusta. Vertaus opetuskontekstiin voidaan nähdä toimivana, koska opiskelijan tavoin myös asiakas pyrkii sisäistämään uutta tietoa ymmärryksensä laajentamiseksi.

- 3) *Itsenäisyys*, jota rakentavana puhekoodina toimii riippumattomuus. Myyntiviestintätilanteessa toivottua itsenäisyyttä kuvailtiin mahdollisuudeksi tehdä ostopäätös omatoimisesti, mutta tukea myyjältä olisi tarvittaessa saatavilla. Positiivisena pidettiin sitä, että myyjä poistui hetkeksi asiakkaan luota ja ilmoitti voivansa auttaa tarvittaessa ostopäätöksen tekemisessä. Itsenäisyys muuttuu asiakkaiden mielestä negatiiviseksi silloin, mikäli myyjä ei kysy tai pyri muulla tavoin tunnistamaan asiakkaan tarvetta, hän ei vertaile vaihtoehtoja vaan näyttää passiivisesti tuotteiden sijainnin myymälässä, myyjän vastaukset asiakkaan kysymyksiin jäävät lyhyiksi ja pintapuolisiksi ja tuotteiden vertailu sekä ostopäätöksen tekeminen kokonaan asiakkaan vastuulle. Sopivan itsenäisyyden tason tavoittelun voidaan nähdä linkittyvän suomalaiseen puhekulttuuriin. (Koponen & Julkunen 2017, 35–36.)

Edellä esitetyt tulokset myyntiviestinnän ja suomalaisen puhekulttuurin yhteyksistä osoittavat, että kulttuurin voidaan nähdä luovan kehykset viestintätilanteessa toimimiselle. Yhteenvedona voidaan todeta, että kulttuurissa yleisesti hyväksytyjen viestintätapojen noudattaminen näyttäisi olevan yhteydessä myyntiviestintätilanteen mielekkyyteen, ja mielekäs viestintä näyttäisi edistävän kaupankäyntiä. Toisaalta puhekulttuurin yhteyttä myyntiviestinnältä toivottuihin piirteisiin ei voida kuitenkaan täysin tunnistaa. Esimerkiksi Marshall, Goebel ja Moncrief (2003, 250–251) ovat tutkineet myyntityön menestystekijöitä Yhdysvalloissa, ja useita Koposen ja Julkunen (2017) löytämiä viestinnän piirteitä on noussut myös siellä olennaiseen asemaan, kuten esimerkiksi myyjän kuuntelutaidot, verbaaliset viestintätaidot sekä hänen kykynsä mukauttaa myyntiviestintää tilanteeseen nähden. Siten epäselväksi jääkin, missä määrin asiakkaan ja myyjän välistä viestintää ohjaavat arvot ja normit ovat puhekulttuurista nousevia, ja miltä osin viestintää ohjaa myyntikontekstista nousevat odotukset sekä itse myyntiviestintätilanne.

Selvyyttä puhekulttuurin ja myyntiviestinnän yhteyksistä on mahdollista lisätä siten, että aineistonkeruuvaiheessa tutkittavilta ei kysytä suoranaisesti näkemyksiä näiden kahden tekijän välisestä suhteesta. Pitämällä yhteistyötä edistävän viestinnän tarkastelu yleisellä tasolla voidaan selvittää, tuovatko tutkittavat suomalaisen puhekulttuurin itse esille. Mikäli tutkittavat näin tekevät, heidän antamien kuvausten pohjalta voidaan tarkastella edelleen, nähdäänkö puhekulttuurin noudattaminen yhteistyötä edistävänä, neutraalina tai mahdollisesti sitä heikentävänä viestintäkäyttäytymisenä.

Kaiken kaikkiaan on huomioitava, että Koposen ja Julkusen (2017) havainnot myyntiviestintää kuvaavista piirteistä ovat tälle tutkielmalle lähinnä suuntaa antavia, koska B2C-kontekstissa asiakkaan ja myyjän suhde on erityyppinen B2B-kontekstiin nähden. Andersenin ja Kumarin (2006, 522) mukaan B2B-suhteissa ollaan riippuvaisia ostavan ja myyvän yrityksen edustajan toistuvasta henkilökohtaisesta vuorovaikutuksesta toisin kuin yksittäisissä B2C-myyntitilanteissa. Näin ollen tiiviimpi ja jatkuvampi vuorovaikutus asettaa mahdollisesti asiakkaan ja myyjän suhteeseen myös toisenlaisia viestinnällisiä tarpeita.

3.3 Yhteistyö- ja vuorovaikutussuhteen rakentaminen

Kun yhteistyötä tehdään tavoitteellisesti ihmisten välisessä toistuvassa vuorovaikutuksessa, osapuolten välille kehittyä sekä yhteistyö- että vuorovaikutussuhde (Aira 2012, 52). Yhteistyösuhdetta kuvaavia käsitteitä ovat esimerkiksi allianssi, kumppanuus, yhteisyritys ja verkostot (Huxham & Vangen 2005, 4). Yhteistyösuhteen rakentamisen kannalta on olennaista perehtyä tarkemmin suhteen ylläpitoon ja syventämiseen vaikuttaviin tekijöihin. Tämän tutkielman fokus on erityisesti siinä, millaisella asiakkaan ja myyjän välisellä viestinnällä voidaan rakentaa pitkäkestoista yhteistyösuhdetta yritysten välille.

3.3.1 Viestien sisältö- ja suhdeulottuvuus

Sekä asiakkaiden että myyjien tulisi ymmärtää yksittäisten viestien monimuotoisuus. Watzlawickin ym. (1967, 51–52) mukaan kaikki viestit sisältävät lähtökohtaisesti sisältö- ja suhdeulottuvuuden. Sisältöulottuvuudella tutkijaryhmä viittaa viestinnällä välitettävään informaatioon, ja suhdeulottuvuudella he tarkoittavat viestien tulkintatapoja. Henkilöiden välinen suhde vaikuttaa heidän mukaansa siihen, millaisia merkityksiä viestin ilmaisutapa saa toisessa aikaan, joten viestit ja niiden ilmaisutavat kertovat myös osapuolten välisestä suhteesta. Heidän mukaansa välittömissä ja terveissä suhteissa keskitytään viestien sisältöön, kun puolestaan heikoissa suhteissa viestien tulkintatavat aikaansaavat väärinkäsityksiä ja viestien sisällölliselle, informatiiviselle merkitykselle annetaan vähemmän painoarvoa. Burleson, Metts ja Kirch (2000, 253–255) näkevät asian samansuuntaisesti ja kuvailevat, että vuorovaikutussuhteelle rakentuu kielen ja vuorovaikutuksen kautta oma identiteetti, joka erottaa sen muista suhteista, sillä viestit muodostavat suhteisiin jaettuja merkitysjärjestelmiä.

Watzlawickin ym. (1967) ja Burlesonin ym. (2000) näkemyksiä yhteen vetäen voidaan todeta, että viestit ovat paitsi heijastumia vuorovaikutussuhteen toimivuudesta myös suhdetta olennaisesti rakentavia tekijöitä. Yksinkertaistettuna viestinnän rooli voidaan nähdä yhteistyösuhteessa niin, että suhteen tavoitteeseen pääseminen on sitä haasteellisempaa, mitä heikommin osapuolet ymmärtävät toistensa tapoja viestiä. B2B-yhteistyön kaltaisessa tavoitteellisessa suhteessa yhteisymmärrystä tulisikin rakentaa tietoisesti asiakkaan ja myyjän välille.

3.3.2 Yhteisten viestintäkäytänteiden luominen

Mikäli yhteistyötä pyritään rakentamaan jatkuvammaksi, asiakkaan ja myyjän välisen suhteen merkitys kasvaa. Tällöin myös *kollaboratiivisen viestinnän* (*collaborative communication*) ominaisuuksien voidaan nähdä korostuvan. Feudtner (2007) on lähestynyt viestinnän ja yhteistyön välistä suhdetta kollaboratiivisen viestinnän käsitteen kautta. Hän määrittelee kollaboratiivisen viestinnän kahden tai useamman henkilön yhteistyössä tuottamaksi viestinnän muodoksi, jossa huomioidaan sekä tiedonvaihto että yhteistyön osapuolten välisen suhteen luonne. Kollaboratiivisella viestinnällä pyritään hänen mukaansa saavuttamaan seuraavat viisi olennaista tehtävää:

- 1) Luomaan yhteinen maali, joka ohjaa yhteistyön tekemistä
- 2) Osoittamaan molemminpuolista kunnioitusta ja myötätuntoa
- 3) Kehittämään yhteisymmärrys eriävistä näkökulmista
- 4) Varmistamaan yhdenmukainen käsitys siitä, minkälaisista asioista tulee viestiä toiselle
- 5) Hallitsemaan intra- ja interpersonaalisia prosesseja, jotka vaikuttavat tapoihimme lähettää, vastaanottaa ja käsitellä informaatiota

Kollaboratiivisen viestinnän toimivuus perustuu Feudtnerin (2007) mukaan viestinnän ja yhteistyön vastavuoroisuuteen: parempi viestintä tehostaa yhteistyön tekemistä ja toimiva yhteistyö voi puolestaan edistää viestintää. Malli pitää viestintää yhteistyöhön keskeisesti vaikuttavana tekijänä ja auttaa myös hahmottamaan viestinnän roolia yhteistyössä. Esitellyillä viidellä tehtävällä voidaan havaita olevan yhteinen päätehtävä, sillä ne kaikki pyrkivät tavalla tai toisella luomaan viestintäkäytänteitä, jotka tukevat yhteistyön tekemistä.

Vuorovaikutussuhteeseen voidaan rakentaa jaettua merkitysjärjestelmää symbolisilla koodeilla, vuorovaikutusrutiineilla sekä normeilla ja säännöillä Burlesonin ym. (2000, 253–255) mukaan. Heidän mukaansa symboliset koodit, kuten tiettyjen tarinoiden ja sanontojen käyttäminen keskusteluissa, luovat suhteesta ainutlaatuisen. Vuorovaikutusrutiinit, kuten säännöllinen yhteydenpito, tuovat kyseisten tutkijoiden mukaan suhteeseen ennustettavuutta ja rakentavat osapuolten välille tiiviimpää yhteyttä. Puolestaan normeja ja sääntöjä tarvitaan heidän mukaansa suhteiden ylläpitämiseksi. Esimerkiksi säännöllisen yhteydenpidon on havaittu syventävän asiakkaan ja myyjän suhdetta (Doney & Cannon 1997, 40; Doney ym. 2007, 1110). Kyseiset tutkijaryhmät ovat tarkastelleet luottamuksen rakentumista asiakkaan ja myyjän välillä ja havainneet, että toistuva vuorovaikutus on positiivisesti yhteydessä luottamukseen. Heidän tulostensa mukaan toistuvan vuorovaikutuksen myötä asiakas voi tarkkailla myyjän käyttäytymistä eri tilanteissa, vakuuttua myyjän tarkoitusperistä ja ennustaa varmemmin hänen tulevaisuuden käytöstään.

Doney ym. (2007, 1099–1100, 1110) ovat havainneet, että viestinnän säännöllisyyden ohella luottamusta palveluntarjoajan ja asiakkaan välille rakentaa viestinnän avoimuus. Ilmaisulla avoin viestintä he viittaavat vilpittömään viestintään, jossa asiakasta informoidaan olennaisista asioista muodollisesti tai epämuodollisesti. Heidän tuloksensa mukaan asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen avoin viestintä poistaa epävarmuutta ja lisää yhteisymmärrystä heidän välillään. Tulos osoittaa, että asiakkaan ja myyjän välisen viestinnän tulisi olla aktiivisuuden lisäksi välitöntä luottamuksellisen yhteistyösuhteen rakentumiseksi. Tulos ei kuitenkaan anna yksityiskohtaista tietoa sen suhteen, mitä keskustelunaiheita avoin viestintä pitää sisällään. Ilmaisuu avoin viestintä jättää käsityksen viestinnän luonteesta jokseenkin abstraktiksi, eikä se yksistään vielä tarjoa tietoa yhteistyösuhdetta edistävästä viestinnän sisällöstä tai viestintätavoista. Sujuvan B2B-yhteistyön rakentamiseksi täsmennystä tarvittaisiinkin sen suhteen, millaisista viestinnän piirteistä välittömyys asiakkaan ja myyjän yhteistyösuhteessa muodostuu.

Yhteistyön laatua ja vuorovaikutuskäytänteitä teollisuusalalla ovat tutkineet esimerkiksi Dietrich ym. (2010). Tutkijajoukko on tehnyt synteesiä tutkimuksista, joissa on tarkasteltu projektiluontoisen yhteistyön menestykseen vaikuttavia tekijöitä. Yhteistyön laatu määritellään tutkimuksessa sen perusteella, kuinka hyvin vuorovaikutuskäytänteet toimivat yhteistyökumppaneiden välillä. Vuorovaikutuskäytänteiksi kyseiset tutkijat ovat nimenneet viestinnän, koordinoinnin, vastavuoroisen tuen antamisen, työn jakamisen sekä koheesion. Heidän tuloksensa mukaan vuorovaikutuskäytänteet ovat olennaisesti yhteydessä yhteistyön onnistumiseen. Yhteistyön

rakenteelliset tekijät, kuten osapuolten odotukset, luottamus ja sitoutumisen taso, voidaan muuttaa vuorovaikutuskäytänteiden kautta tulokseksiksi yhteistyöksi. (Dietrich ym. 2010, 63, 70–71.) Osapuolten välinen luottamus ja sitoumus yhteisyyöhön ovat siis tärkeitä yhteistyön aloittamisen kannalta, mutta resurssien sitominen toisiinsa yhteistyön tekemis- ja ylläpitovaiheessa edellyttää sovittuja viestintäkäytänteitä.

3.3.3 Yhteistyön tehtävään ja suhteeseen liittyvä viestintä

Vuorovaikutussuhteiden tutkimusperinne painottaa erityisesti relationaalista eli suhteeseen liittyvää viestintää vuorovaikutussuhteiden ylläpidossa, ja vuorovaikutussuhteen osapuolten välistä läheisyyttä on arvioitu esimerkiksi yksityiselämän asioiden käsittelyn perusteella (Aira 2012, 162). Kuitenkin esimerkiksi Aira (2012) ja Purhonen (2011) ovat havainneet, että työelämän vuorovaikutussuhteiden rakentamisessa ja ylläpidossa relationaalisen ja tehtävän suorittamiseen liittyvän viestinnän suhde ei ole yksiselitteinen.

Purhonen (2011, 31–32) on tutkinut pk-yritysten ja välittäjäorganisaatioiden kollaboratiivisen vuorovaikutuksen haasteita pk-yritysten kansainvälistymishankkeiden yhteydessä. Tuloksena ilmeni, että tehtävän suorittamiseen liittyvää viestintää, mistä hän käyttää nimitystä tehtäväviestintä, pidetään erityisen tärkeänä yhteistyön aloitusvaiheessa. Tehtäväviestinnäksi käsitettiin yhteistyön tavoitteesta sekä tavoitteeseen pääsemiseksi vaadittavista työskentelytavoista sopiminen. Mikäli alkuvaiheessa tehtäväviestintää oli liian vähän, sen nähtiin tuovan haasteita myöhemmälle yhteistyölle esimerkiksi eriävinä käsityksinä yhteistyön suunnasta ja työskentelytavoista, asioiden jälkiselvittelyinä sekä syyttelynä ja vastuun siirtämisenä toisille. Kyseisen tutkimuksen mukaan yhteistyön myöhemmissä vaiheissa tarvittava tehtäväviestinnän määrä jäi alkuvaihetta epäselvemmäksi. Liiallisen tuloshakuisuuden nähtiin toisaalta heikentävän yhteistyösuhdetta ja osapuolten välistä vuorovaikutusta, mutta yhteistyösuhteen ylläpitämistä ei myöskään pidetty mahdollisena yksistään relationaalisella viestinnällä.

Puolestaan Airan (2012) tutkimustuloksessa korostui tehtävän suorittamiseen liittyvän viestinnän merkitys vuorovaikutussuhteiden ylläpidossa. Hän on tarkastellut eri paikkakunnilla sijaitsevien alueellisten osaamiskeskusten välisen verkostoyhteistyön vuorovaikutusta. Tuloksen mukaan innovatiiviseen kehitystyöhön pyrkiviä vuorovaikutussuhteita ylläpidetään ensisijaisesti työhön keskittyvällä ajatusten vaihdolla yksityiselämästä keskustelemisen tai vuorovaikutussuhteesta

puhumisen sijaan. Kuitenkin esimerkiksi pikaviestimellä lähetetyt lyhyet tervehdykset ja kuulumisten vaihdot ovat mieleistä työn ohessa tapahtuvaa relationaalista viestintää. (Aira 2012, 30, 63–64.)

Asiakkaan ja myyjän välisen viestinnän kannalta tärkeää on teknologiavälitteisen viestinnän toimivuus yhteistyösuhteen rakentamisessa. Sivunen (2007, 90–93) on tutkinut hajautettujen tiimien jäsenten välistä vuorovaikutusta ja identifioitumista tiimiinsä. Hänen tuloksensa mukaan tiimin jäsenten tutustuminen toisiinsa on oleellista, koska sen nähdään helpottavan tiimin sisäistä viestintää. Sekä tutustumista että vuorovaikutusta pidettiin haasteellisempina teknologiavälitteisesti kuin kasvotusten, vaikka relationaalista viestintää tapahtui kummassakin viestinnän muodossa. Ennen puhelinneuvottelun virallisen osion aloittamista tiimin jäsenet saattoivat kertoa mitä olivat tehneet lomallaan tai edellisiltana, ja pikaviestimen välityksellä käytiin pidempiäkin tunnepitoisia keskusteluja esimerkiksi edellisiltaisen jääkiekko-ottelun tuloksesta. Kuitenkin läsnäolon ja aktiivisuuden osoittamista pidettiin helpompana kasvokkain kuin teknologiavälitteisesti, ja relationaalista viestintää pidettiin kaiken kaikkiaan hankalampana teknologiavälitteisesti. Tämä herättää kysymyksen siitä, miksi relationaalisen sisällön jakamisella ei ole teknologiavälitteisesti vastaavia suhdetta lujittavia vaikutuksia kuin kasvokkain.

Sekä Airan (2012) että Purhosen (2011) tulokset kyseenalaistavat vuorovaikutussuhteiden tutkimusperinteen näkemyksen siitä, että vuorovaikutussuhdetta ylläpidettäisiin ensisijaisesti relationaalisella viestinnällä. Tuloksista voidaan tehdä yhteenveto, että relationaalinen viestintä on jossakin määrin tarpeellista työelämän vuorovaikutussuhteissa, mutta sopivaa määrää on haasteellista tunnistaa. Epäselväksi jää myös se, minkä tyylistä relationaalisen viestinnän tulisi olla, eli toisin sanoen millaiset keskustelunaiheet ja keskustelemisen muodot mielletään luonteeltaan relationaalisiksi. Tarpeellista on lisätä kaiken kaikkiaan ymmärrystä siitä, mitä relationaalinen viestintä tarkoittaa työelämän vuorovaikutussuhteissa, ja millaisia piirteitä yhteistyötä edistävään relationaaliseen viestintään liitetään.

3.3.4 Henkilösuhteiden yhteys vuorovaikutuksen toimivuuteen

Henkilösuhteet on havaittu olennaisiksi tekijöiksi B2B-markkinoinnissa, ja usein liikesuhteiden päättymisen syyksi mainitaan positiivisen ”henkilökemian” puuttuminen (Andersen & Kumar 2006, 522). Wilsonin (1995, 339) mukaan henkilösiteet ovat subjektiivisia ja muotoutuvat

vuorovaikutuksessa. Hän määrittelee myyjän ja asiakkaan henkilösiteen heidän välillään ilmeneväksi molemminpuolisen henkilökohtaisen ystävyyden ja pitämisen tilaksi. Sekä ystävällisyyden että pitämisen on havaittu edistävän asiakkaan ja myyjän liikesuhdetta (Witkowski & Thibodeau 1999; Doney & Cannon 1997).

Witkowski ja Thibodeau (1999, 322) ovat tutkineet asiakkaan ja myyjän suhteen muodostumista ja havainneet, että liikesuhteessa ystävällisyys tarkoittaa molemminpuolista kunnioitusta ja toisen tavoitteiden ymmärtämistä. Heidän tuloksensa mukaan ystävällisyys voi ilmetä myös lisääntyvänä läheisyytenä osapuolten välillä ja suhteen muuttumisena epämuodollisemmaksi ajan kuluessa, koska toisen liiketoiminta alkaa olla tuttua ja asioita voidaan käsitellä vapaamuotoisemmin kuin esimerkiksi uudessa liikesuhteessa. Tämänlainen epämuodollisuus nähtiin liikesuhteen kannalta positiivisena. Doney ja Cannon (1997, 47) ovat puolestaan havainneet, että pitäminen ja samankaltaisuus vahvistavat asiakkaan luottamusta myyjään. Tuloksena ilmeni, että kun asiakas pitää myyjästä tai mieltää hänet samankaltaiseksi itseensä nähden, asiakas uskoo herkemmin myyjän olevan hyväntahtoinen ja luotettava. Siten kyseisten tutkijoiden mukaan pitämisen ja samankaltaisuuden vuoksi myös myyjän tulevaisuuden käyttäytymistä voi olla helpompi ennustaa, mikä lisää asiakkaan luottamusta häneen entisestään.

Doneyn ja Cannonin (1997, 47) edellä esitetyn tuloksen pohjalta voidaan todeta, että asiakkaan ja myyjän persoonien samankaltaisuudella näyttäisi olevan osuutta siinä, millaiseksi heidän vuorovaikutussuhteensa kehittyi, ja myyjän samankaltaisuuden voidaan havaita tuovan turvallisuuden tunnetta asiakkaalle. Ongelmallista kuitenkin on, mikäli asiakkaat arvioivat yhteistyösuhteen tulevaisuuden mahdollisuuksia ensisijaisesti persoonien samankaltaisuuden perusteella, koska samankaltaisuutta ei voida suoranaisesti liittää yhteistyön tuloksellisuuteen. Kuten Witkowski ja Thibodeau (1999, 322) tuloksessa ilmeni, asiakkaan ja myyjän suhde kehittyi ja muuttui epämuodollisemmaksi ajan kuluessa, kun toisen tarpeita aletaan ymmärtää vähitellen paremmin. Näin ollen suhteen toimivuudessa ei välttämättä ole varsinaisesti kyse persoonien samankaltaisuudesta vaan ennemminkin varmuuden lisääntymisestä olla vuorovaikutuksessa toisen kanssa.

Toisaalta persoonien samankaltaisuus ei ole välttämättömyys toimivalle yhteistyösuhteelle. Asiaa voidaan tarkastella Baxterin ja Montgomeryn (1996) relationaalisen dialektiikan teorian kautta (*relational dialectics theory*). Teoria pitää vastakkaisuuksia luontaisena osana suhteita ja liittymistä muihin ihmisiin (Baxter & Montgomery 1996, 6). Sen mukaan kahden ihmisen välillä ei vallitse

koskaan täydellistä tasapainoa, vaan suhde on vastakohtien välisen dynamiikan vuoksi jatkuvassa muutoksen tilassa. Dialektinen jännite nähdään siten suhteen perusominaisuutena, jota ei voida koskaan täysin ratkaista. (Baxter & Montgomery 1998, 7–8.) Jännite syntyy vastakohdista, jotka ovat yhteensopimattomia ja toisensa poissulkevia määritelmällisesti, loogisesti tai funktionaalisesti. Jännitteellä ei tarkoiteta suoranaisesti konfliktia, mutta konflikti voi olla yksi jännitteen ilmenemismuoto. Esimerkiksi suhteen toinen osapuoli voi haluta suhteeseen enemmän itsenäisyyttä, kun samaan aikaan toiselle nykyinen itsenäisyyden taso on juuri sopiva. Suhteen osapuolet saattavat siten kokea itsenäisyydestä muodostuvan jännitteen hyvin eri tavoin. (Gerlander 2003, 66, 69.)

Teorian pohjalta voidaan ajatella, että asiakkaan ja myyjän ystävyyden, pitämisen ja samankaltaisuuden määrästä riippumatta jännitteitä tulee ilmenemään heidän vuorovaikutussuhteessaan joka tapauksessa. Baxterin ja Montgomeryn (1996, 4–6) mukaan terveessä suhteessa vastakkaisuuksia ei pyritä varsinaisesti poistamaan, vaan niitä pyritään hallitsemaan saavuttamalla niin sanottu ”sekä/että” -tila, jossa suhteen kummankin osapuolen tarpeet tyydytetään. Siten samankaltaisuuden arvostamisen ja jännitteiden välttelemisen sijaan vuorovaikutussuhteessa olennaisempaa on kyky oppia käsittelemään suhteessa ilmeneviä vastakkaisiakin näkemyksiä ja tarpeita rakentavalla tavalla.

3.3.5 Vuorovaikutussuhteesta huolehtiminen

Asiakkaan ja myyjän vuorovaikutussuhteesta huolehtiminen on havaittu tärkeäksi osaksi liiketoimintaa (Arndt 1979; Dampérat & Jolibert 2009; Grönroos 2004; Levitt 1983). Esimerkiksi Grönroosin (2004, 99) mukaan suhde palveluntarjoajaan voi antaa asiakkaalle turvaa sekä tunnetta hallinnasta, luottamuksesta ja ostoon liittyvien riskien minimoimisesta. Puolestaan Levitt (1983, 111) kuvaa asiakkaan ja myyjän suhteen tärkeyttä avioliitto-analogian kautta. Kauppojen syntymistä edeltävä aika voidaan hänen mukaansa nähdä seurusteluvaiheena, josta siirrytään kaupan muodostumisen myötä avioliiton kaltaiseen syvempään suhteeseen. Hänen mukaansa asiakkaan ja myyjän suhteen laadun ratkaisee myyjän kyvykyys huolehtia suhteesta.

Dampérat ja Jolibert (2009, 209–211, 213–214) ovat tutkineet asiakkaan ja myyjän suhteen rakentamista teollisuusalalla asiakkaan näkökulmasta. He ovat havainneet, että asiakkaan tyytyväisyys hänen suhteeseensa myyjän kanssa selittää B2B-yhteistyön jatkuvuudesta jopa 40 prosenttia. Heidän tuloksensa mukaan suhdetyytyväisyyttä lisää merkittävästi asiakkaan ja myyjän

välinen läheisyys. Läheisyys muodostuu tuloksen mukaan vuorovaikutuksessa osoitetusta yhteenkuuluvuudesta (*solidarity*), sydämellisyydestä (*cordiality*) sekä vuorovaikutuksen toistuvuudesta. Tutkimuksessa yhteenkuuluvuudella viitataan myyjän haluun auttaa asiakasta vaikeissa tilanteissa sekä kehittää ratkaisuja, jotka ovat kummallekin osapuolelle hyödyllisiä. Sydämellisyydellä puolestaan tarkoitetaan asiakkaan näkemystä myyjän ystävällisyydestä ja miellyttävyydestä vuorovaikutuksen aikana.

Dámperatin ja Jolibertin (2009, 213–214) tuloksen mukaan yhteenkuuluvuus ja sydämellisyys ovat suoraan yhteydessä asiakkaan suhdetyytyväisyyteen, eli mitä enemmän myyjä osoittaa yhteenkuuluvuutta ja sydämellisyyttä asiakkaalle, sitä tyytyväisempi asiakas on suhteeseensa myyjään. Vuorovaikutuksen toistuvuuden osalta läheisyyden osoittaminen ei näyttänyt olevan kyseisen tutkimuksen mukaan yhtä yksiselitteistä. Tuloksen mukaan liian vähäisen yhteydenpidon ohella myös liian tiheä yhteydenpito voi heikentää asiakkaan suhdetyytyväisyyttä. Syyksi kyseiset tutkijat arvelevat, että liiallinen vuorovaikutus saattaa vaikuttaa asiakkaasta hänen aikansa tuhlaukselta. Kyseisten tutkijoiden mukaan tarpeellista olisi tutkia liikesuhteen ylläpitämiseksi tarvittavan vuorovaikutuksen optimaalista tiheyttä, jolloin toisen kanssa ei oltaisi vuorovaikutuksessa liikaa tai liian vähän. Toisaalta tulosten ymmärtämiseksi olisi tarpeellista tarkentaa myös sitä, millaiset viestit liitetään ystävällisyyteen ja miellyttävyyteen, sillä nyt termejä ei varsinaisesti selitetä, minkä vuoksi ne jäävät merkityksiltään melko subjektiivisiksi.

Peters ja Manz (2007, 125) ovat havainneet, että tiimin jäsenten väliset suhteet ovat yhteydessä tiimin konfliktin ratkaisukykyyn. Yhteistyössä voi ilmetä heidän mukaansa kahdenlaisia haasteita: suoritettaviin tehtäviin tai suhteeseen liittyviä haasteita. Kun tiimin jäsenten väliset suhteet ovat edistyneitä, sekä suhde- että tehtävätason konfliktien ratkaiseminen on tehokkaampaa tutkimuksen mukaan. Lisäksi samasta tutkimuksesta ilmenee, että edistyneistä suhteista muodostuvan tiimin viestintä on helpompi säilyttää avoimena, ja konfliktien ratkaisutavat ovat rakentavia myös suhteen ylläpidon kannalta. Kyseisten tutkijoiden mukaan suhteen vastuullinen kehittäminen ja ylläpito ovat tiimityöskentelyn kannalta siksi tärkeitä. Vaikuttaisi siis siltä, että toimivissa vuorovaikutussuhteissa myös viestintä on välittömämpää, mikä edesauttaa yhteisymmärryksen ylläpitämistä ja toisen tarpeiden huomioimista. Asiakkaan ja myyjän vuorovaikutussuhteen aktiivinen kehittäminen voidaan siten nähdä olennaisena yhteistyön kannalta.

Aira (2012, 30, 55) on havainnut, että vuorovaikutussuhde voi olla yhteistyötä heikentävä, neutraali tai sitä edistävä. Hänen tutkimuksensa aineisto on kerätty valtioneuvoston määräaikaisesta

erityisohjelmasta, jossa tavoitteena on ollut alueellisten vahvuuksien yhdistäminen laajemmaksi osaamiseksi. Tutkimuksen tuloksen mukaan yhteistyötä heikentävissä vuorovaikutussuhteissa voi ilmetä monenlaisia yhteistyöhön negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä, kuten oman edun ajamista, epäluottamusta, ”henkilökemioiden” yhteensopimattomuutta, yksityis- ja työelämän suhteiden liiallista sekoittumista sekä pysyviä näkemyseroja, joiden vuoksi yhteisymmärrystä ei onnistuta löytämään. Puolestaan neutraalissa vuorovaikutussuhteessa perustehtävistä pystytään tuloksen mukaan suoriutumaan, mutta strategisempaa työskentelyä, kuten esimerkiksi vallitsevan toiminnan kehittämistä, ei pidetä luontevana. Lisäksi kyseisessä tutkimuksessa havaittiin, että jotkin vuorovaikutussuhteet muodostuvat herkemmin uutta kehittäviksi ja yhteistyötä rakentaviksi, mutta tarkkaa syytä tähän ei ole pystytty määrittelemään.

Edellä esitetty tulos osoittaa, että vuorovaikutussuhde toimii ikään kuin alustana, jolle yhteistyötä rakennetaan. Yhteistyön ylläpitämisen ja kehittämisen kannalta erityisen tarpeellista olisi selvittää, miksi joistakin vuorovaikutussuhteista muodostuu yhteistyötä edistäviä. Airan (2012, 162) mielestä hyödyllistä olisi tutkia, millaisella tasolla yhteistyötä tulisi tehdä, jotta se olisi kummallekin osapuolelle tuloksellista ja resurssien käyttämisen arvoista. Tasolla hän viittaa yhteistyön määrään, laatuun ja syvyyteen. Tarkastelemalla yhteistyötä edistävää viestintää on mahdollista lisätä ymmärrystä optimaalisesta yhteistyön tasosta, sillä se, miten toimivaa viestintää kuvaillaan, kuvaa myös vuorovaikutussuhdetta. Mikäli esimerkiksi yhteistyötä ylläpitävää viestintää kuvaillaan neuvottelemiseksi, se antaa asiakkaan ja myyjän vuorovaikutussuhteen syvyydestä eri vaikutelman kuin tiedottamisesta puhuminen. Neuvotteleminen edellyttää lähtökohtaisesti vuorovaikutusta asiakkaan ja myyjän välillä, kun puolestaan tiedottaminen voi tapahtua täysin yksisuuntaisesti. Siten yhteistyötä edistävää viestintää tutkimalla on mahdollista saada selvennystä sen suhteen, millaisia ovat yhteistyötä edistävät vuorovaikutussuhteet ja millaisella viestinnällä niitä ylläpidetään.

Yrity maailmassa vuorovaikutussuhteen rakentaminen jää edelleen usein kaupankäynnin varjoon. Kovan kilpailun vallitessa yritykset keskittyvät herkästi ensisijaisesti itse tehtävään suhteen rakentamisen sijaan (Peters & Manz 2007, 124), ja esimerkiksi mainontaan investoiminen nähdään suhteen rakentamista ja ylläpitoa tärkeämpänä (Dampérat & Jolibert 2009, 214). Tämä on ristiriitaista, koska aiemman yhteistyön tutkimuksen perusteella vuorovaikutussuhde rakentaa pohjaa koko yhteistyön tekemiselle (ks. esim. Aira 2012). Yhteistyön laadun varmistamiseksi ja yhteistyötaitojen kehittämiseksi on tarpeellista ymmärtää, millainen viestintä edesauttaa asiakkaan ja myyjän välistä yhteisymmärrystä, tukee yhteistyön tekemistä ja vahvistaa kaiken kaikkiaan yritysten välistä yhteistyösuhdetta.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Ongelmanasettelu

Viestinnän on havaittu olevan yksi olennaisista yhteistyön tuloksellisuuteen vaikuttavista tekijöistä (Dietrich ym. 2010). Puheviestinnän tieteenalalla yhteistyötä on tarkasteltu vuorovaikutuksen näkökulmasta organisaatioiden sisäisissä tiimeissä (Sivunen 2007), eri paikkakunnilla sijaitsevista yrityksistä muodostuvien osaamiskeskusten välillä (Aira 2012) ja suomalaisten pk-yritysten kansainvälistymishankkeiden yhteydessä pk-yritysten ja välittäjäorganisaatioiden välillä (Purhonen 2011). Siten sekä yrityksen sisäistä että yritysten välistä yhteistyötä on tutkittu puheviestinnässä, mutta yhteistyössä muodostuviin vuorovaikutussuhteisiin on keskitytty niukasti. Tässä tutkielmassa syvennytään yritysten väliseen yhteistyöhön asiakkaan ja myyjän vuorovaikutussuhteessa tapahtuvan viestinnän näkökulmasta. Andersenin ja Kumarin (2006, 527) mukaan asiakas ja myyjä toimivat yritysten välisenä linkkinä olemalla suoraan vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, ja heidän tehtäviinsä kuuluu vastata viestinnän sujuvuudesta ja koordinoida yritysten välistä työskentelyä. Asiakkaan ja myyjän vuorovaikutussuhteen aktiivisen roolin vuoksi heidän välisen viestintänsä tarkasteleminen voidaan nähdä tarpeellisena koko B2B-yhteistyössä onnistumisen kannalta.

Aira (2012, 55, 162) on havainnut, että vuorovaikutussuhteet voivat olla yhteistyön tekemistä edistäviä, neutraaleja ja myös sitä heikentäviä. Tarkempaa tutkimusta tarvittaisiin hänen mukaansa kuitenkin siitä, miten vuorovaikutussuhteista voitaisiin kehittää yhteistyön tekemistä edistäviä. Watzlawickin ym. (1967, 51–52) mukaan suhteen laatua kuvaa suhteen osapuolten välinen viestintä, sillä suhde vaikuttaa siihen, millaisia tulkintoja osapuolet muodostavat viesteistä ja niiden esitystavoista. Näin ollen tutkimalla yhteistyötä edistäviä viestinnän piirteitä voidaan saada hyödyllistä tietoa siitä, millaisella viestinnällä voidaan rakentaa yhteistyötä edistäviä vuorovaikutussuhteita. Asiakkaan rooli on muuttunut arvon yhteisluonnin myötä entistä aktiivisemmaksi myyntiprosessissa (Lusch & Vargo 2006; Saarijärvi ym. 2013), minkä vuoksi yhteistyötä edistävää viestintää on tarpeellista tutkia hänen näkökulmastaan. Aiemman kirjallisuuden pohjalta tutkimusongelmaksi muotoutui:

Millainen asiakkaan ja myyjän välinen viestintä edistää B2B-yhteistyötä asiakkaan näkökulmasta?

Tutkielmassa tarkastelun kohteena on uuden B2B-yhteistyön aloittaminen, joten ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä keskitytään asiakkaan ja myyjän ensikontaktiin. Liikesuhteiden aloittamiseksi, kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi tärkeässä roolissa on ihmisten välinen luottamus (Andersen 2001; Cova & Salle 2008; Doney ym. 2007, 1097). Viestinnän on havaittu olevan olennaisesti yhteydessä asiakkaan ja myyjän välisen luottamuksen rakentumiseen (Doney & Cannon 1997; Doney ym. 2007; Kaski ym. 2017). Esimerkiksi Kaski ym. (2017) ovat havainneet, että erityisesti myyjän kuuntelutaidot ovat keskeisessä osassa ensikohtaamisessa. Kuuntelutaidot liitetään tuloksen mukaan osaksi myyjän ammattitaitoa, ja kuuntelemisen pohjalta myyjä osaa esitellä paremmin asiakkaan tarvetta vastaavia ratkaisuja. Lisäksi kuuntelemista pidetään tuloksen mukaan merkinä siitä, että myyjä on kiinnostunut asiakkaasta. Kuitenkin aiemmassa tutkimuksessa on jäänyt epäselväksi, millaisilla viestinnän piirteillä kuuntelemista ja kiinnostusta asiakkaaseen tulisi osoittaa. Ensimmäinen tutkimuskysymys on:

1. Millainen asiakkaan ja myyjän ensikontaktin aikana tapahtuva viestintä luo B2B-yhteistyöhalukkuutta asiakkaan mielestä?

Mikäli ensikontaktin perusteella päädytään lopputulokseen, että yhteistyön aloittaminen voisi olla kannattavaa kyseisen yrityksen kanssa, asiakas ja myyjä etenevät neuvottelemaan tarkemmin yhteistyön sisällöstä. Vargon ja Luschin (2004, 13) mukaan asiakkaat pyrkivät erikoistumaan yhä enemmän tulevaisuudessa osaamisalueensa ulkopuolelle. Grönroos (2004, 103) kuvaileekin, että vuorovaikutusta tarvitaan palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä paitsi tiedon jakamiseksi myös tietoisuuden luomiseksi. Toisella tutkimuskysymyksellä pyritään lisäämään käsitystä viestinnän roolista yhteisymmärryksen muodostamisessa:

2. Millainen asiakkaan ja myyjän välinen viestintä edistää B2B-yhteistyön aloittamista asiakkaan mielestä?

Vuorovaikutussuhteiden tutkimusperinne painottaa erityisesti relationaalista eli suhteeseen liittyvää viestintää vuorovaikutussuhteiden ylläpidossa (Aira 2012, 162). Kuitenkin aiemmassa yhteistyön tutkimuksessa on havaittu, että yhteistyön tekemiseksi tarvitaan sekä tehtävään että suhteeseen liittyvää viestintää (Purhonen 2011; Aira 2012). Esimerkiksi Purhosen (2011, 31–32) mukaan liiallisen tuloshakuisuuden nähdään heikentävän yhteistyösuhdetta, mutta yhteistyösuhteen ylläpitäminen ei ole mahdollista yksinomaan relationaalisella viestinnällä. Airan (2012, 63–64) mukaan viestinnän tulisi ensisijaisesti liittyä yhteistyössä suoritettavaan tehtävään, mutta

esimerkiksi lyhyet kuulumisten vaihdot nähdään kuitenkin positiivisina. Tarpeellista on näin ollen lisätä ymmärrystä edelleen siitä, missä määrin tehtävään ja suhteeseen liittyvää viestintää tarvitaan yhteistyössä. Kolmas tutkimuskysymys on:

3. *Millainen asiakkaan ja myyjän välinen viestintä edistää B2B-yhteistyön tekemistä asiakkaan mielestä?*

Henkilösuhteet on havaittu merkittäväksi tekijäksi B2B-markkinoinnissa, ja usein liikesuhteiden päättymisen syyksi mainitaan positiivisen henkilökemian puuttuminen (Andersen & Kumar 2006, 522). Esimerkiksi myyjän ystävällisyyden ja miellyttävyyden on havaittu edistävän asiakkaan ja myyjän liikesuhdetta (Dampérat & Jolibert 2009; Witkowski & Thibodeau 1999; Doney & Cannon 1997), ja asiakkaan suhdetyytyväisyyden on havaittu olevan positiivisesti yhteydessä asiakassuhteen jatkuvuuteen (Dampérat & Jolibert 2009). Tarkennusta tarvittaisiin kuitenkin siihen, millainen asiakkaan ja myyjän välinen viestintä rakentaa edellä esitettyjä myönteisiä tunteita asiakkaassa. Neljäs tutkimuskysymys on:

4. *Millainen asiakkaan ja myyjän välinen viestintä edistää B2B-yhteistyön jatkamista asiakkaan mielestä?*

4.2 Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tässä tutkielmassa tarkastellaan asiakkaiden näkemyksiä B2B-yhteistyötä edistävästä viestinnästä. Tutkimuskysymysten mukaisesti pyritään selvittämään, millainen viestintä on asiakkaiden mielestä toimivaa asiakkaan ja myyjän ensikontaktissa sekä yhteistyön aloittamisessa ja tekemisessä. Lisäksi pyritään lisäämään ymmärrystä siitä, millainen asiakkaan ja myyjän välinen viestintä edistää yhteistyön jatkamista. Siten tutkielmassa tarkastellaan asiakkaiden henkilökohtaisia näkemyksiä, minkä vuoksi tutkielman voidaan todeta sijoittuvan tieteenfilosofisilta lähtökohdiltaan fenomenologiseen viestinnän tutkimustraditioon. Craigin ja Mullerin (2007, 217–222) mukaan fenomenologisen tradition lähtökohtana on subjektiivisuuden ymmärtäminen osana vuorovaikutusta. Ihmiset suhtautuvat maailmaan eri tavoin erilaisen elämäkokemuksensa vuoksi, ja kyseisten tutkijoiden mukaan traditio katsookin, että myös kokemus vuorovaikutuksesta on aina ainutlaatuinen.

Littlejohnin ja Fossin (2008, 38) mukaan ihmisten kokemukset saavat merkityksensä henkilökohtaisen, aktiivisen tulkitsemisen kautta. Fenomenologinen viestinnän tutkimus keskittyykin kyseisten tutkijoiden mukaan tarkastelemaan ihmisten kokemuksia ja kokemuksille annettuja merkityksiä. Näin ollen fenomenologista traditiota edustavan tutkimuksen tavoitteena ei voida pitää yleistysten tekemistä, vaan tutkimusaineistossa esille nousevia asioita tarkastellaan tutkittavien subjektiivisina näkemyksinä todellisuudesta, joiden ymmärtäminen nähdään mahdollisuutena ymmärtää edelleen todellisuuden rakentumista. Tässä tutkielmassa ei pyritä löytämään esimerkiksi tilastollista totuutta tai muodostamaan yleistystä toimivasta viestinnästä. Sen sijaan yksilötason tarkastelun avulla pyritään lisäämään ymmärrystä siitä, millaisia asioita liitetään yhteistyötä edistävään viestintään ja miksi kyseiset asiat nähdään merkityksellisinä.

Fenomenologian lajeista tutkielma asemoituu hermeneuttiseen fenomenologiaan. Hermeneuttinen fenomenologia nostaa viestinnän merkitysten luomisen keskiöön, sillä sen ajatuksena on, että puhe vaikuttaa ihmisten ajatuksiin ja antaa asioille uusia merkityksiä, eli viestimällä merkitykset ja kokemukset yhdentyvät (Littlejohn & Foss 2008, 39). Jotta asiakkaiden näkemyksiä yhteistyötä edistävän viestinnän piirteistä voitaisiin ymmärtää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, on heidän voitava kuvailla ja sanoittaa ilmiötä omin sanoin aineistonkeruuvaiheessa. Tutkielman ongelmanasettelun ja tieteenfilosofisten lähtökohtien pohjalta voidaan todeta, että tutkimusote on kvalitatiivinen eli laadullinen.

4.3 Aineiston keruu

Tutkimusaineisto kerättiin laadullisella menetelmällä haastattelemalla Koja Oy:n asiakkaita. Haastattelumuodoksi valittiin teemahaastattelu. Eskolan ja Suorannan (2014, 86–87) mukaan haastattelu on tutkijan johdattamaa keskustelua, jolla pyritään selvittämään tutkittavien ajatuksia ja motiiveja tarkasteltavaa toimintaa kohtaan. Teemahaastattelua he kuvailevat tyyliltään vapaamuotoiseksi keskusteluksi, sillä käsiteltävät aihepiirit määritellään siinä etukäteen, mutta kysymysten esitysmuoto ja -järjestys voivat vaihdella. Aineisto päädyttiin keräämään teemahaastatteluilla, koska sen nähtiin tuovan parhaiten vastauksen tutkimusongelmaan. Kuten tutkimusongelmassa on määritelty, tarkasteltavana ovat asiakkaiden näkemykset tutkittavasta ilmiöstä, joten tarpeellisenä pidettiin kysymistä aiheesta suoraan asiakkailta. Teemahaastattelu nähtiin toimivana menetelmänä myös tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi, joissa tutkittava ilmiö on pilkottu osiin yhteistyön vaiheiden mukaan. Myös haastattelurungon teemat muotoiltiin yhteistyön

vaiheiden mukaan, minkä uskottiin edistävän osaltaan tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin vastaamista (ks. LIITE 1). Haastatteluissa käsiteltäviksi teemoiksi muodostuivat yhteistyön aloittaminen, yhteistyösuhteen rakentaminen ja yhteistyön ylläpitäminen, joiden kautta näkemyksiä toimivasta viestinnästä tarkasteltiin. Tämän jaottelun uskottiin sujuvoittavan myös haastattelutilannetta.

Aineiston keruun laadukkuutta edesauttaa Hirsjärven ja Hurmeen (2014, 184) mukaan toimiva haastattelurunko, jossa myös lisäkysymysten esitystapaa teemojen syventämiseksi on mietitty etukäteen. Lisäkysymykset on kirjattu kunkin kysymyksen yhteyteen teemahaastattelurunkoon (ks. LIITE 1), ja niiden avulla pyrittiin saamaan täsmentäviä selityksiä haastateltavien näkemyksille. Osaan melko avoimista kysymyksistä mietittiin myös havainnollistavia esimerkkejä kysymyksen ymmärrettävyyden lisäämiseksi. Myös esimerkit ovat kirjattu teemahaastattelurunkoon ja löytyvät kysymysten yhteydestä sulkuihin merkittyinä.

Ennen tutkimushaastatteluja teemahaastattelurungon toimivuutta testattiin esihaastatteluilla. Esihaastatteluja järjestettiin kaksi ja niissä haastateltiin Koja Oy:n myyjiä, jotta haastattelurungon aihealueiden ja kysymysten toimivuutta voitiin testata tutkittavassa kontekstissa. Esihaastatteluilla saatiin alustava käsitys haastattelujen keskimääräisestä kestosta. Lisäksi esihaastattelutilanteissa ilmeni, että keskustelun edetessä esihaastateltavat siirtyivät osittain automaattisesti puhumaan myös haastattelurungon muista teemoista ilman keskustelun ohjaamista. Siten haastattelurungon teemojen todettiin toimivan tutkimusongelman käsittelemisessä, eikä runkoon tehty muutoksia esihaastattelujen jälkeen.

Eskolan ja Suorannan (2014, 61) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto kerätään suhteellisen pienestä tapausmäärästä, koska tutkimuksen tavoitteena ei ole luoda tilastollisia yleistyksiä vaan pyrkiä ennemminkin muodostamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä. Heidän mukaansa puhutaankin aineiston harkinnanvaraisesta, teoreettisesta tai tarkoituksenmukaisesta poiminnasta. Tutkimusaineisto kerättiin harkinnanvaraisesti Koja Oy:n asiakaskunnasta. Koja Oy:n myyjät valitsivat mahdollisia haastateltavia asiakkaistaan, minkä jälkeen tutkija otti valittuihin henkilöihin yhteyttä henkilökohtaisilla tiedustelusoitoilla. Aineistonkeruun kontekstista, kuten koulun, terveyskeskuksen tai muun toimijan avustuksesta aineiston keräämisessä ei saa muodostua tutkittaville osallistumiseen painostavaa tekijää (Kuula 2006, 108). Haastateltavaehdokkaille kerrottiin tiedustelusoiton yhteydessä, että heidän yhteystietonsa oli saatu Koja Oy:n edustajalta ja että tutkimukseen osallistuminen olisi täysin

vapaaehtoista. Lisäksi kerrottiin, että tutkielman tarkoituksena on yleisesti edistää yhteistyötä B2B-liiketoiminnassa, eikä osallistuminen siten aiheuttaisi heille ammatillisia eturistiriitoja.

Kuulan (2006, 104–107) mukaan ihmistä tutkivissa tieteissä tutkittavalta on pyydettävä tutkimukseen osallistumiseksi tietoon perustuva suostumus (*informed consent*). Tietoon perustuvan suostumuksen tarkoituksena on hänen mukaansa paitsi estää tutkittavien manipulointi tieteen nimissä myös turvata aineiston käyttöoikeus. Tutkittava ymmärtää tällöin tutkimusaineiston käyttötarkoituksen, minkä pohjalta hän voi arvioida osallistumisensa seurauksia ja päättää suostumisestaan vapaaehtoisesti. Tiedustelusoiton yhteydessä haastateltavaehdokkaille kerrottiin seuraavat asiat:

- 1) tutkielman aihe: asiakkaiden näkemyksiä yhteistyötä edistävästä viestinnästä myyjän kanssa B2B-liiketoiminnassa
- 2) tutkielman tarkoitus: selvittää viestinnän piirteitä, jotka edistävät B2B-yhteistyön aloittamista ja ylläpitämistä asiakkaan näkökulmasta
- 3) tutkielman case-yritys: Koja Oy
- 4) aineistonkeruutapa ja arvioitu haastattelun kesto: teemahaastattelu kasvotusten tai puhelimitse, noin 45 min
- 5) tieteenala, jolle tutkielma sijoittuu: puheviestintä

Annettujen tietojen pohjalta voidaan todeta, että haastateltavaehdokkaat tiesivät tutkimuksen tarkoituksen ja päättivät osallistumisestaan itsenäisesti. Kaikki tiedustelusoitolla tavoitetut henkilöt ilmoittivat haluavansa osallistua tutkimukseen. Tiedustelusoiton yhteydessä haastateltavat saivat tutkijan yhteystiedot mahdollisten lisäkysymysten esittämiseksi. Lisäksi kahdelle haastateltavalle lähetettiin teemahaastattelurunko etukäteen. Valinnan mahdollisia vaikutuksia tutkimustuloksiin käsitellään pohdinnassa tutkielman arvioinnin yhteydessä.

Tutkimushaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina joulukuun 2016 ja tammikuun 2017 aikana. Yhteensä kymmenen henkilöä haastateltiin, joista yhdeksän oli miehiä ja yksi nainen. Kyseisellä toimialalla dominoiva miesvaltaisuus selittää haastateltavien sukupuolijakaumaa. Haastateltavien iät vaihtelivat 30 ja 65 ikävuoden välillä. He toimivat kiinteistön rakennuttamisen sekä ylläpidon tehtävissä, ja lähes kaikkien työnkuvaan kuului myös tiimissä tehtävän toiminnan johtaminen. Aineiston käyttötarkoituksen lisäksi keskeistä on sopia luottamuksella annettavien tietojen suojaamisesta (Kuula 2006, 108). Haastateltavien kanssa sovitusti he osallistuivat tutkimukseen

täysin anonymoineina, eikä haastateltavien tai heidän edustamiensa organisaatioiden nimiä mainita tutkielmassa. Haastateltavat antoivat suostumuksen ikänsä sekä sukupuolensa mainintaan.

Haastatteluista kuusi pidettiin kasvotusten ja neljä puhelimitse haastateltavien toiveesta heidän kiireisten aikataulujensa vuoksi. Kasvokkaishaastattelut pidettiin kunkin haastateltavan työpaikalla neuvottelutilassa haastateltavan ja haastattelijan kahdenkeskisinä keskusteluina. Näin pyrittiin minimoimaan haastateltavien vastauksiin vaikuttavat ulkopuoliset tekijät. Puhelinhaastattelut pidettiin soittamalla haastateltavalle sovittuna ajankohtana. Puhelinhaastattelut olivat kasvokkaishaastatteluja tiiviimpiä ja kestivät keskimäärin 31 minuuttia, kun puolestaan kasvokkaishaastattelut kestivät keskimäärin 62 minuuttia. Irvinen, Drewn ja Sainsburyn (2012) mukaan puhelinhaastatteluihin suhtaudutaan kriittisesti ensisijaisesti niiden kasvottomuuden vuoksi, ja nonverbaalisen viestinnän vähäisyyden nähdään rajoittavan tutkijan ja tutkittavan välistä vuorovaikutusta. Kuitenkin Ikonen (2017, 275) on sitä mieltä, että sanattomien tunteenilmausten puuttuminen voi osoittautua tutkimukselle myös eduksi tutkimuskysymyksistä ja aineiston analyysimenetelmästä riippuen. Analyysin kohteena oli ainoastaan tutkittavien verbaalinen viestintä, joten tutkittavien näkeminen ei ollut tutkimusongelmaan vastaamiseksi välttämätöntä.

Hirsjärven ja Hurmeen (2014, 97) mukaan haastattelun yhtenä tavoitteena voidaan pitää keskustelun luontevuutta, koska tiedon kerääminen tapahtuu haastattelijan ja haastateltavan välisessä vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelurunkoa noudatettiin kysymällä siihen valitut kysymykset jokaisessa haastattelussa. Haastateltavalle annettiin kuitenkin mahdollisuus puhua asioista haluamassaan järjestyksessä, eikä keskustelua ohjattu tarkasti kysymysten tai teemojen mukaan. Kun haastateltava siirtyi puheessaan esimerkiksi käsittelemään jotakin toista teemaa kuin mitä oltiin sillä hetkellä käymässä läpi, myös haastattelija siirtyi kyseiseen teemaan esittämällä siitä kysymyksiä. Näin haastateltavat määrittivät pitkälti sen, millaiseksi vuorovaikutustilanne muotoutui. Keskustelun avoimuuden ansiosta teemahaastattelusta saadun materiaalin voidaan nähdä edustavan haastateltavan puhetta itsessään (Eskola & Suoranta 2014, 88). Kuten esihaastatteluissa jo ilmeni, niin myös tutkimushaastatteluissa haastateltavat johdattivat keskustelua ajoittain automaattisesti ennalta mietittyihin teemoihin. Siten teemojen voitiin havaita tukevan aineiston keräämistä.

Haastateltavien suostumuksesta kaikki haastattelut äänitettiin haastattelutilanteen sujuvoittamista sekä aineiston purkamista ja analysointia varten. Haastattelujen kesto vaihteli 23 minuutista 94 minuuttiin ja keskimääräinen kesto oli 49 minuuttia. Aineisto purettiin litteroimalla se tutkijan

toimesta sanatarkasti tietokoneelle. Litteroitu materiaali sisältää sekä haastateltavan että haastattelijan puheenvuorot. Litteroitua tekstimuotoista aineistoa kertyi yhteensä 299 sivua fontilla Times New Roman, fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1,5.

4.4 Aineiston analyysi

Haastatteluaineisto analysoitiin laadullisesti teemoittelemalla. Teemoittelun tarkoituksena on erottaa tekstimassasta tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet eli teemat, minkä jälkeen kyseisten teemojen esiintyvyyttä ja ilmenemistä vertaillaan aineistossa (Eskola & Suoranta 2014, 175–176). Aineisto pilkottiin analyysin tekemiseksi ensin teemakortistoon. Teemakortisto luodaan muodostamalla tutkimusongelman kannalta keskeiset teemat, joista kunkin alle poimitaan siihen liittyvät tekstikohdat aineistosta (Eskola & Suoranta 2014, 154–155). Teemat muodostettiin yhteistyön vaiheiden avulla tutkielman ongelmanasettelun mukaisesti. Yhteistyön vaiheet eli ensikontakti sekä yhteistyön aloittaminen, tekeminen ja jatkaminen muodostivat siten teemakortiston, jonka alle koottiin toimivaa viestintää kuvaavat haastateltavien puheenvuorot kunkin yhteistyön vaiheen osalta. Teemakortiston ja ongelmanasettelun yhdenmukaisuudella pyrittiin takaamaan, että aineistosta pystyttäisiin nostamaan tutkittavan ilmiön kannalta olennaiset tulokset esille.

Aineiston luokittelu on olennainen analyysin vaihe, sillä sen avulla tunnistetaan suuren aineistomassan keskeiset piirteet, ja samalla aineisto tiivistyy helpommin hallittavaan muotoon sen jatkokäsittelyä ja tulkitsemista varten (Hirsjärvi & Hurme 2014, 147). Yhteistyön vaiheet loivat siis teemoittelulle pohjan. Tutkimusongelman kannalta keskeisten aiheiden löydyttyä aineistosta ne tulee erotella toisistaan (Eskola & Suoranta 2014, 176). Yhteistyön vaiheiden sisällä analyysia jatkettiin järjestämällä haastateltavien kommentteja edelleen. Analyysin edetessä tähän vaiheeseen ilmeni, että haastateltavien kommentit liittyivät kerta toisensa jälkeen seuraaviin neljään viestinnän piirteeseen: sisältöön, tyyliin, muotoon sekä toistuvuuteen. Aineisto jaoteltiin näiden neljän piirteen alle, mitä kautta analyysia pyrittiin viemään syvemmälle tasolle ja tunnistamaan yhteyksiä yhteistyön vaiheiden ja tutkittavan ilmiön, yhteistyötä edistävän viestinnän piirteiden, väliltä. Esimerkiksi ensikontaktivaiheen viestintää koskevista puheenvuoroista etsittiin haastateltavien tapoja kuvailla ensikontaktissa toimivaa viestintää, ja nämä kommentit ryhmiteltiin edellä mainitusti viestinnän piirteittäin ensikontaktivaiheen alle. Tällä tavalla aineistosta pyrittiin rakentamaan eheä kokonaiskuva tutkimusongelmaan vastaamiseksi.

Seuraava kuvio havainnollistaa analyysissa tehtyä aineiston teemoittelua yhteistyön vaiheiden ja viestinnän piirteiden mukaisesti. Yhteistyön vaiheet toimivat teemakortteina, joiden alle haastateltavien puheenvuorot järjestettiin viestinnän piirteittäin. (KUVIO 2.)



KUVIO 2. Aineiston teemoittelu yhteistyön vaiheiden ja viestinnän piirteiden mukaan

Tutkimuskysymykseen 1 pyrittiin vastaamaan kokoamalla kaikki ensikontaktivaiheen viestintää kuvailevat haastateltavien lausumat omaksi kokonaisuudekseen. Vastaavasti tutkimuskysymykseen 2 pyrittiin vastaamaan kokoamalla kaikki ne lausumat omaksi kokonaisuudekseen, joissa käsiteltiin aloitusvaiheen kannalta toimivaa viestintää. Jatkamalla tästä lausumien kokoamiseen, jotka koskivat yhteistyön tekemistä edistävää viestintää, etsittiin vastausta tutkimuskysymykseen 3. Lopuksi tutkimuskysymykseen 4 haettiin vastausta kokoamalla kaikki yhteistyön jatkamista edistävää viestintää kuvailevat lausumat yhteen.

Tuloksissa haastatteluista esitetään aineistoesimerkkejä aineiston ja siitä tehtyjen tulkintojen havainnollistamiseksi. Aineistoesimerkeissä haastateltavat ovat nimetty H-kirjaimella ja eroteltu toisistaan numeroin haastattelujärjestyksen mukaisesti (H1–H10). Lukemisen helpottamiseksi aineistoesimerkkeihin on lisätty välimerkeistä pilkut ja pisteet, ja tarvittaessa aineistoesimerkkiin liittyvät täsmennykset on lisätty hakasulkeisiin esimerkin yhteyteen. Lisäksi kahta väliviivaa käytetään tilanteissa, joissa aineistoesimerkki ei sisällä haastateltavan koko puheenvuoroa. Tällöin esimerkkiin on rajattu puheenvuorosta osa, joka kuvaa erityisesti tarkasteltavaa ilmiötä.

5 TULOKSET

Tulokset esitellään yhteistyön vaiheittain. Esittely etenee tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä eli ensin raportoidaan tulokset ensikontaktia ja yhteistyön aloittamista edistävästä viestinnästä, minkä jälkeen siirrytään yhteistyön tekemistä ja jatkamista edistävään viestintään. Jokainen tulososion alaluku on jäsennelty viestinnän piirteittäin eli tulokset raportoidaan viestinnän sisällön (keskustelunaiheet), tyylin (viestien ilmaisulliset ominaisuudet), muodon (viestintävälineet) ja toistuvuuden (viestinnän määrä ja tiheys) mukaan.

5.1 Yhteistyöhalukkuutta edistävä viestintä

Viestinnän sisällön osalta haastatteluissa nousi esille asiakkaan tarpeiden selvittäminen. Haastateltavat kertoivat, että ensikontakti voi tapahtua myyjän tai asiakkaan aloitteesta riippuen siitä, kuinka suuri tarve asiakkaalla on palvelulle kyseisellä hetkellä. Kummassakin tapauksessa viestinnän toivottiin olevan sisällöltään asiakaslähtöistä. Haastattelusta toiseen asiakaslähtöisyyttä kuvailtiin asiakkaan tarpeen kartoittamiseksi ja kuuntelemiseksi. Haastateltavien mukaan myyjän tulisi ensin tiedustella asiakasyrityksen tarpeita ja ehdottaa tämän pohjalta tarpeeseen vastaavia palveluja. Siten myyjän tulisi ensikontaktista alkaen pyrkiä kohdentamaan viestintänsä kyseistä asiakasta ajellen. Seuraava aineistoesimerkki kuvaa yleisesti haastateltavien näkemyksiä ensikontaktia edistävästä viestinnästä.

H6: Semmonen kartottaminen, elikkä kartotetaan tarpeita taikka muuta että mitä teillä on. Että ei väkisin myynnillä, ei sillä että olemme parhaita maailmassa, niin niillä ei saa kauppaa vaan ihan semmonen, mitenkä ton nyt sanois. No se on se että yhteistyö, että kartotetaan että mitä meillä vois olla tarjota semmosta mitä te tarvitsette.

Viestinnän tyylin osalta haastatteluissa nousi esille kaksi alateemaa: yhteisymmärrys sekä ratkaisukeskeisyys. Yhteisymmärrys ilmeni haastattelujen perusteella myyjän halukkuutena ymmärtää asiakasta ja hänen tilannettaan. Esimerkiksi muutama haastateltavista kertoi pitävänsä tärkeänä myyjän valmistautumista viestintätilanteeseen, mikäli ensikontakti tapahtui myyjän aloitteesta. Myyjän tuli haastateltavien mukaan tällöin osoittaa jollakin tavalla ymmärtävänsä asiakasyrityksen liiketoimintaa. Haastateltavat liittivät ymmärryksen osoittamisen sekä mielenkiintoon että välittämiseen yrityksen liiketoimintaa kohtaan, mikä herätti myös heissä kiinnostusta yhteistyöhön. Puolestaan ratkaisukeskeisyys ilmeni haastattelujen perusteella

aktiivisena auttamisen haluna. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että ensikontaktissa myyjän viestinnästä tulisi välittyä halu auttaa, ymmärtää ja ratkaista asiakkaan ongelma. Muutama haastateltavista kuvaili toimivaa viestintää vertaamalla sitä piirteisiin, jotka eivät olleet heidän mielestään toivottavia. Ei-toimivaa viestintää kuvailtiin muun muassa sanoilla tuputtaminen, pyrkyryys ja yltiöoptimismi. Haastateltavat kertoivat tämänlaisen viestinnän olevan heidän käsityksensä perinteisestä myyntityöstä, mikä herätti heissä myös epäluottamusta myyjään. Esimerkiksi yksi haastateltavista kertoi etsineensä uutta ratkaisua ja myyjä oli todennut, että *joo selvä juttu tää on iha helppo nakki*. Haastateltava oli itse selvillä ongelman vaikeusasteesta ja tiesi, ettei ongelmaan välttämättä olisi tarjolla ratkaisua. Seuraavat aineistoesimerkit kuvaavat haastateltavien näkemyksiä siitä, miten myyjä voi viestiä kiinnostustaan asiakkaalle toimivalla tavalla ensikontaktin yhteydessä.

H2: Se luo aika niinkun vahvan yhteistyösiteen jos sä sanot että et, että, et hetkinen mul ei oo kyllä pienintäkään ajatusta mitenkä tän vois ratkasta, mutta tota me, me mietitään, palaan asiaan tai jotain muuta vastaavaa.

H6: --vaikken mä ihan oikein tienny tasan tarkkaan mitä mä tilaisin esimerkiksi niin myyjä pääsee kii ja pystytään keskustelemaan niinkun siitä asiasta, ja saan sieltä neuvoa ja tukea siihen, ja silti kuitenkin niin se pysyy niinku hinnottelu kohtuudessa ja kaikki niin tota.

Edellä esitetyistä aineistoesimerkeistä ilmenee, että yhteistyöhalukkuutta herättää viestintä, josta välittyy aktiivinen kuunteleminen asiakkaan tilanteen ymmärtämiseksi, ja joka on tyyliältään supportiivista eli tukea ja neuvoa asiakkaalle tarjoavaa.

Viestintämuodon osalta kaikki haastateltavat pitivät ensikontaktissa toimivimpana henkilökohtaista yhteydenottoa. Mikäli myyjä toimi aloittavana osapuolena, puolet haastateltavista piti puhelinsoittoa toimivimpana viestintävälineenä. Viestintämuodon alla ilmeni haastattelujen perusteella kaksi alateemaa: tavoittavuus ja välittömyys. Tavoittavuus liittyi haastateltavien kertoman perusteella yhteydenoton tehokkuuteen ja vaivattomuuteen. Osa heistä perusteli puhelinsoiton toimivuutta helpolla tavoittavuudella verrattuna esimerkiksi nopeasti täyttyvään sähköpostiin, jossa yhteydenotto saattoi jäädä herkästi huomaamatta. Yksi puolestaan mainitsi pitkien viestien lukemisen olevan työlästä sähköpostitse. Puolet haastateltavista ei nimennyt mitään tiettyä viestintävälinettä toimivimmaksi myyjän lähestyessä heitä ensimmäisen kerran, ja he painottivat viestintävälineen sijaan viestin tarpeellisuutta. Ratkaisevaksi ensikontaktissa osoittautui heidän mielestään se, vastasiko myyjän tarjoama palvelu asiakkaan sen hetkiseen tarpeeseen. Ensikontaktissa viestintävälinettä merkittävämmässä osassa oli näiden haastateltavien mukaan viestin sisällön ja asiakkaan tarpeen kohtaaminen, kuten seuraava aineistoesimerkki osoittaa.

H1: Ei sil välii [viestintämuodolla] sinänsä ole toi noin ni, se et jos on niinku esittää asian selkeesti ja mitä menee ja myy, ja sit meil o tarve siihe et se asia kiinnostaa. Tarve tarvii kyl olla, ei ei muute toi noin ni oikeestas ei mikään kiinnosta.

Mikäli puolestaan asiakas otti ensikontaktin myyjään, suurin osa haastateltavista kertoi suosivansa viestintävälineenä puhelinsoittoa. Haastattelujen perusteella syyt liittyivät enimmäkseen viestinnän tavoittavuuteen. Haastateltavat kuvailivat puhelinsoittoa henkilökohtaiseksi, nopeaksi ja tehokkaaksi. Haastateltavien mukaan soittamalla sai helpoiten yhteyden oikeaan henkilöön, ja esille nousi myös, että soittamalla pystyi esittämään nopeasti tarpeellisia lisäkysymyksiä. Soittamalla tarvittava informaatio saatiin haastateltavien kertoman mukaan ikään kuin kerralla verrattuna esimerkiksi sähköpostiin, jossa viestiketjut saattoivat venyä pitkiksi lisäkysymysten myötä.

Välittömyys liittyi haastattelujen perusteella puheen paralingvistisiin piirteisiin eli mahdollisuuteen havainnoida toisen puheääntä. Muutama esimerkiksi kertoi että piti puhelinsoitosta suoran keskusteluyhteyden vuoksi. Eräs haastateltava kuvaili puhelinsoittoa *alustavan kontaktin saamisena* myyjään, ja toisen mukaan *keskustelussa aukeaa* haluaako osallistua yhteistyöhön, kun hankkeen sisältöä käydään läpi yhdessä myyjän kanssa. Muutama haastateltavista mainitsi soittamisen eduksi myös mahdollisuuden arvioida myyjän kiinnostuksen tasoa. Yksi heistä esimerkiksi kuvaili, että puhelimesta puhuessa *pystyi aistimaan paremmin toisen tunnelmaa että kiinnostaako asia niinku yhtään*. Toisen haastateltavan mukaan puhelimesta kuuli, että jaksoiko myyjä kuunnella häntä ja löytyikö myyjältä aikaa asian ratkaisemiseksi. Kolmas haastateltavista piti asiakkaan ja myyjän välistä vuorovaikutusta jo itsessään yhteistyötä edistävänä tekijänä, ja hänen mielestään puhelimesta puhumalla pystyi arvioimaan parhaiten vuorovaikutuksen toimivuutta:

H10: Siinähan [soittamalla] pystyy samalla myös aika hyvin näkeen jo alustavasti et onks meillä niinku yhteyshenkilöillä semmonen yhteys mitä vois tulla sitäki kautta hyvä yhteistyö.

Muista haastateltavista poiketen yksi suosi ensikontaktin ottamiseksi viestintävälineenä sähköpostia. Syyksi ilmeni tavoittavuus, sillä hän kertoi pyrkivänsä näin varmistamaan, ettei myyjän viestiin vastaaminen estyisi esimerkiksi käynnissä olevan palaverin vuoksi. Toinen muista poikkeava tulos koski LinkedIn-verkkoyhteisöpalvelua, jonka eräs haastateltava nosti esille hyvänä yhteistyöhalukkuuden herättäjänä. Haastateltava sanoi pitävänsä LinkedInistä ja kuvaili sitä vapaaehtoiseksi tekemiseksi, ja hän mainitsi käyttävänsä sitä mielellään myös työajan ulkopuolella. Hän kertoi, että ammatillisen verkoston kautta ilmenevät yrityksen tuoteuutuudet sekä onnistuneet projektit herättävät hänen kiinnostuksensa yritystä kohtaan. Siten on oleellista huomioida, että

yhteistyöhalukkuuden muodostumiseen vaikuttavat muutkin tekijät kuin asiakkaan ja myyjän välinen viestintä.

Viestinnän toistuvuuden osalta alateemoina ilmeni haastattelujen perusteella nopeus ja jatkuvuus. Nopeuden alateema ilmeni haastatteluissa siten, että yleisesti haastateltavat puhuivat nopeasta reagoinnista, sujuvasta alusta ja hankkeen liikkeelle lähtemisestä. Yksi haastateltavista esimerkiksi kertoi, ettei myyjällä saisi olla liian kiire muiden asioiden kanssa, ja häneltä pitäisi löytyä aikaa välittää asiakkaasta. Toinen puolestaan sanoi rinnastavansa vastaamisnopeuden yhteistyöhalukkuuteen. Hän kuvaili, että mitä nopeammin myyjä reagoi tiedusteluun tai soittoon, sitä kiinnostuneempana hän tätä piti yhteistyön käynnistämiseen. Puolestaan jatkuvuuden alateema liittyi haastattelujen perusteella seuraavaan vaiheeseen eli sopimusneuvotteluihin etenemiseen. Mikäli haastateltavat olivat kiinnostuneita tekemään yhteistyötä myyjän kanssa ensikontaktin perusteella, kaikki haastateltavat odottivat tapaavansa myyjän mahdollisimman pian sopimusneuvotteluissa kasvotusten ensikontaktin jälkeen. Haastateltavien mukaan tapaamisessa sovittaisiin yhteistyön aloittamiseksi välttämättömistä asioista, ja jotta yhteistyö saataisiin käynnistettyä sujuvasti, tapaamista toivottiin mahdollisimman nopeasti.

Päätulokset ensikontaktia edistävästä viestinnästä voidaan kiteyttää seuraavasti. Haastattelujen perusteella asiakkaan ja myyjän välistä ensikontaktia voidaan edistää kohdentamalla viestinnän sisältö mahdollisimman hyvin asiakkaalle, pyrkimällä ymmärtämään asiakkaan tilannetta ja tarjoamaan siihen ratkaisuja sekä olemalla tavoitettavissa mahdollisimman nopeasti ja välittömästi, mieluiten puhelinoitolla. Tuloksista on siten tehtävissä yhteenveto, että kaikki löydetyt teemat liittyvät jollakin tavalla asiakaslähtöisyyteen, ja ensikontaktia edistävä viestintä on haastattelujen perusteella asiakkaan toimintaa tukevaa.

5.2 Yhteistyön aloittamista edistävä viestintä

Haastateltavien antamissa yhteistyön määritelmissä ilmeni kaksi toistuvaa teemaa: tarpeen ja tarjonnan kohtaaminen sekä yhteinen päämäärä. Haastateltavat kertoivat, että tarpeen ja tarjonnan kohtaaminen on edellytys yhteistyölle, koska se luo heidän mukaansa syyn yhdessä työskentelylle. Haastateltavat myös kuvailivat, että yhteistyön tekemiseksi on välttämätöntä sopia yhteinen päämäärä, jotta osapuolet sitoutuisivat toimimaan yhteisen edun mukaisesti. Haastattelujen perusteella B2B-yhteistyö voidaan näin ollen nähdä yritysten edustajien välisenä

tiimityöskentelynä, jolla pyritään saavuttamaan yhteinen päämäärä. Seuraava aineistoesimerkki kuvaa osuvasti haastateltavien näkemyksiä hyvästä B2B-yhteistyöstä.

H5: --tiedostetaan se yhteinen, yhteinen päämäärä mihin mennään, ja sitten jokainen omalta taholtaan tuo avoimesti niitä asioita, mahdollisia esteitä mitkä, mitkä on sen, sinne päämäärään pääsemisen esteenä, ja ja toisaalta taas niitä mahdollisuuksia millä edetä, ja niitä sitten niistä rakentamalla semmosta yhteistä tiekarttaa niin se on sitä yhteistyötä.

Viestinnän sisällön osalta haastatteluista nousi esille kaksi alateemaa: yhteisistä toimintatavoista neuvottelemisen ja yhteistyöyrityksen toimintaan tutustuminen. Yhteisistä toimintatavoista neuvottelemista kuvailtiin haastatteluissa esimerkiksi yhteisen sävelen löytämiseksi, yhteisen tiekartan rakentamiseksi sekä pelisääntöjen luomiseksi. Kaikkien haastateltavien mukaan yhteistyön alussa on sovittava tavoitteesta, tilauksen sisällöstä, hinnasta sekä aikataulusta, ja useimmat haastateltavista mainitsivat myös työnjaosta sopimisen. Kaksi haastateltavista kertoi pitävänsä tarpeellisena myös viestintäkäytännöistä sopimista. Heistä ensimmäisen mukaan sopimusneuvottelujen yhteydessä on tarpeellista sopia, missä vaiheessa projektiin liittyvistä haasteista, kuten tuotteiden toimitusongelmista, viestittäisiin. Hän kuvaili, että uusissa yhteistyösuhteissa negatiivisia asioita ei useinkaan uskalleta kertoa ennen kuin on pakko eli toimituspäivän erääntyessä, jolloin ongelmaa ei pystytäkään enää ratkaisemaan. Toinen haastateltava puolestaan kertoi, että toisinaan yhteistyötä aloitettaessa sovitaan erikseen kenen kautta ja mitä viestintävälineitä hyödyntämällä informaatio kulkee. Seuraava aineistoesimerkki kuvaa yleisesti haastateltavien näkemyksiä siitä, minkälainen merkitys sopimusneuvotteluilla on koko yhteistyön aloittamisen kannalta.

H3: --mähän esimerkiks kuulen tosi tosi usein niinkun, tavallaan niinkun toimittajien ja ja tota yhteistyökumppaneiden sanovan niinku sopimusneuvotteluvaiheessa että, et et no tää on nyt tämmöstä juristiliibalaabaa et niinku ihan sama. Mut kun se ei mun mielestä ole sitä, et et joo ne sopimusneuvottelut on aina niinku, tai toisinaan ainaki raskaat ja ne vaatii niinku aikaa ja paneutumista molemmilta, mut niinku lähtökohtaisesti siin mun mielestä niinkun pitäs nähdä tavallaan niiden niinku pykälien taakse ja ymmärtää se, et nyt sovitaan niit yhteisii pelisääntöjä.

Yhteistyöyrityksen toimintaan tutustuminen ymmärrettiin haastattelujen perusteella muodolliseksi yritysesittelyksi. Vain osa haastateltavista nosti yritysesittelyn esille kuvaillessaan yhteistyön aloittamiseksi toimivaa viestintää. Kyseiset haastateltavat toivoivat esittelyä muun muassa yrityksen toimialasta, toimintalaajuudesta, henkilöstön lukumäärästä, yrityksen ydinosaamisesta sekä referensseistä. Kaksi haastateltavista kertoi myös olevansa kiinnostuneita kuulemaan, ketkä yrityksen työntekijät osallistuisivat yhteistyöhön myyjän lisäksi. Toinen heistä piti erityisen toimivana sitä, että ensimmäiseen neuvotteluun osallistuisi myyjän lisäksi koko yhteistyötä tekevä tiimi, mikäli kyseessä oli taloudellisesti merkittävä yhteistyöhanke. Tämä helpotti haastateltavan

mukaan yhteistyön tekemistä esimerkiksi siten, että mikäli joku lähtisi tiimistä, hän tietäisi kehen olla tämänkin jälkeen yhteydessä. Lisäksi hän piti tiimin esittelyä osoituksena yhteistyöhön sitoutumisesta:

H2: Ja, ja näki kuka mitäki siinä niinku tekee ja, ja paitsi näkee et et okei, että tähä, täähän otetaan tosissaan ja tähän on panostettu ja näin, se on se toinen puoli sit siinä.

Viestintämuodon osalta haastattelujen perusteella ilmeni kaksi alateemaa: vuorovaikutus ja välittömyys. Näiden alateemojen voidaan nähdä kuvaavan muodon lisäksi myös osittain *viestinnän tyyliä*. Vuorovaikutus ilmeni haastatteluissa siten, että haastateltavat toivoivat alkuvaiheen viestinnän olevan vastavuoroista ja keskustelevaa. Vastavuoroisuutta toivottiin, koska sovittavia asioita oli haastateltavien mukaan alussa runsaasti (ks. edeltä viestinnän sisältö). Haastateltavien mielestä viestintä oli kasvokkain vastavuoroisempaa kuin viestintävälineen kautta, ja kasvokkaisviestintää kuvailtiin esimerkiksi ratkaisujen kaivamiseksi, neuvotteluksi ja vaihtoehtojen vertailemiseksi yhdessä. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että kasvokkaistapaaminen oli toimivin viestintämuoto yhteistyön aloittamiseksi, ja he selittivät kasvokkaistapaamisen etuja myös vertaamalla sitä teknologiavälitteiseen viestintään. Teknologiavälitteistä viestintää kuvailtiin muun muassa suoraviivaiseksi ja tehokkuuteen pyrkiväksi. Yksi haastateltavista oli esimerkiksi sitä mieltä, että kasvokkain asialle annettiin enemmän aikaa ja sitä pohdittiin syvällisemmin kuin jonkin viestintävälineen välityksellä. Toinen kertoi keskustelun *puuroutuvan* herkästi, mikäli useita ratkaisuvaihtoehtoja käytiin läpi sähköpostitse.

Välittömyys liittyi haastattelujen perusteella yhteisymmärryksen ja luottamuksen rakentamiseen. Yksi haastateltavista esimerkiksi kertoi että suosi kasvokkaistapaamista, koska hän halusi välttyä väärinkäsityksiltä ja varmistua myyjän tarjoaman ratkaisun vastaavan sitä, mitä hänen oli tarkoituskin tilata. Viestinnän välittömyyteen liittyi haastattelujen perusteella myös nonverbaalinen viestintä ja tarkemmin ottaen kinesiikka eli muun muassa ilmeiden ja eleiden havainnointi. Esimerkiksi yksi haastateltava kertoi luottamuksen lisääntyvän, kun hän sai nähdä, millaisten ihmisten kanssa yhteistyötä oltiin aloittamassa. Yleisesti ottaen kasvokkaistapaamisesta puhuttiin näkemyksen muodostamisena yhteistyökumppanista ja alustavan kontaktin saamisena häneen. Seuraavassa aineistoesimerkissä yksi haastateltavista kuvailee kasvokkaistapaamisen tärkeyttä tarkemmin.

H8: Kyl se sit tarvii sen, sen käynnin ja sitä kautta niinku ees semmosen ensimmäisen alustavan kontaktin, ja ja jonkunnäkösen positiivisen luottamusta herättävän keskustelun mist sit voi ajatella et et, et joo et ton, ton yrityksen tai, tai henkilön kaa vois ajatella niinku jatkavansa tota.

Osassa haastatteluista nousi esille myös syvällisempää pohdintaa siitä, miksi kasvokkaisviestintä on teknologiavälitteistä viestintää toimivampi vaihtoehto siitäkkin huolimatta, että esimerkiksi videoneuvotteluissa toisen näkeminen on yhtä lailla mahdollista. Yksi haastateltavista kuvaili, että kasvokkaisviestintä tuo yhteisen kontekstin asian käsittelylle, mitä kautta kaikki läsnäolijat antavat myös enemmän aikaa asian ratkaisemiselle. Toinen haastateltavista etsi selitystä small talkista, kolmas iän tuomasta tottumuksesta. Seuraavissa aineistoesimerkeissä kyseiset haastateltavat kuvailevat näkemyksiään tarkemmin.

H9: No mä luulen että si, sit jos ei niinku tunneta vielä entuudestaan niin tota ehkä se on vaikka skypen välitykselläkin ni ei sitä, sitä ei niinku sillee koe sitä kokonaisuutta samalla tavalla. Kun sit taas ihan, ihan että näkee ja, ja ehkä sit taas se on niinkin että, et et jos ajatellaan että ku ensimmäinen tapaaminen mis nähdää ja siinä vaikka vähä kahvia juodaan ja muuta, ni siinä tulee sit puhuttua sitä niin sanottuu small talkia. Mikä, mikä sit taas on sihe, kun sit alussa puhuttiin että tota ne henkilökemiat saattaa sitte, sillä on jonkinlainen merkitys ni niin tota, skype-palaverit on, ne on taas sitten monesti niin kohtuullisen tehokkaita et siellä mennään tietysti suoraan aina asiaan, ja sitte jää tämä small talkki vähemmälle.

H6: Että, on tietenkin, on jo sen ikäluokan ihminen että on niinkun joutunu aina tavallaan ensin tapaamaan, ei ollu 80-luvulla sähköposteja tai muuta niin, niin niin ehkä se on jäänne sieltä, että tän päivän ihmiset ei välttämättä tarvi sitä.

Viestinnän toistuvuuden osalta haastattelujen perusteella alateemaksi nousi tarkoituksenmukaisuus. Haastateltavat jakautuivat kahteen ryhmään sen suhteen, kuinka suuri viestinnän määrä nähtiin yhteistyön aloittamiseksi tarkoituksenmukaisena. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat haastateltavat olivat sitä mieltä, että viestintää tarvittiin melko paljon yhteistyön aloittamiseksi. Heistä kaksi puhui erityisesti yhteisistä toimintatavoista, joiden sopimiseksi tarvittiin heidän mukaansa runsaasti keskustelua. Kolmas puolestaan kertoi, että viestintää tarvittiin paljon, jotta voitiin saavuttaa yhteistyön aloittamiseksi riittävä luottamusaste. Toiseen ryhmään kuuluvat haastateltavat olivat puolestaan sitä mieltä, että viestintää ei tarvittu yhteistyön aloittamiseksi kovinkaan paljon, ja heidän vastauksissaan nousi esille erityisesti ajan hallinta. Yksi haastateltava esimerkiksi kertoi, ettei aikaa tulisi käyttää *mitättömyyksistä viestimiseen*, ja myyjän tulisi viestinnässään keskittyä niihin asioihin, joista asiakas todella tarvitsi tietoa yhteistyön aloittamiseksi. Toinen puhui työelämän hektisyydestä ja kertoi, ettei toivonut kiireiden vuoksi viestintää myyjän toimesta ensitapaamisen jälkeen, vaan hän pyrki tekemään päätöksen yhteistyön aloittamisesta mahdollisimman nopeasti tapaamisen pohjalta. Kolmas puolestaan kuvaili, että hän halusi pohtia päätöstään yhteistyön aloittamisesta rauhassa, ja myyjän liiallinen aktiivisuus alkoi tuntua pahimmassa tapauksessa *jatkuvalta pommitukselta*.

Yhteistyön aloittamista edistävän viestinnän päätulokset voidaan kiteyttää seuraavasti. Haastateltaville oli aloitusvaiheessa tärkeää erityisesti vuorovaikutus asiakkaan ja myyjän välillä.

He pitivät kasvokkaisuviestintää vuorovaikutteisimpana viestintämuotona, ja kasvokkaisuviestintää kuvailtiin esimerkiksi vastavuoroiseksi, neuvotteluksi sekä ratkaisujen kaivamiseksi yhdessä. Teknologiavälitteiseen viestintään liitettiin puolestaan suoraviivaisuus ja suorituskeskeisyys. Vuorovaikutuksen lisäksi haastateltaville oli alkuvaiheessa tärkeää viestinnän välittömyys. Välittömyyteen liitettiin nonverbaalinen viestintä, yhteisessä neuvottelutilassa oleminen, ajan antaminen yhdessä suunnittelulle sekä mahdollisuus tutustua yhteistyökumppaniin. Kasvokkaisuviestintä nähtiin myös välittömimpänä viestintämuotona, ja kaikki haastateltavat suosivat sitä yhteistyön aloitusvaiheessa.

Edellä esitetyistä päätuloksista on löydettävissä yhtenäisyyksiä ensikontaktivaiheen tuloksiin nähden. Esimerkiksi viestintämuodon osalta löydetty alateemat vastaavat pitkälti toisiaan. Kun ensikontaktivaiheessa pidettiin tärkeänä tavoittavuutta ja välittömyyttä, aloitusvaiheessa tärkeänä nähtiin vuorovaikutteisuus ja myös välittömyys. Ylipäänsä yhteisymmärrykseen pääseminen myyjän kanssa oli haastattelujen perusteella keskeinen alateema sekä ensikontakti- että aloitusvaiheessa.

5.3 Yhteistyön tekemistä edistävä viestintä

Viestinnän sisällön osalta haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että yhteistyön tekemisvaiheessa tulisi keskustella asioista, jotka ovat suoritettavaan tehtävään liittyviä. Esimerkiksi kaksi haastateltavista kertoi, etteivät he toivoneet niinkään kuulumisten kyselyä, vaan että viestittäisiin *mielellään sitten kun on asiaa*. Kolmas totesi että esimerkiksi aikataulut kiinnostivat, mutta hän ei halunnut vaivata projektilla muuten päätään. Yhteistyön aktiivisessa vaiheessa keskeiseksi teemaksi muodostuikin haastattelujen perusteella muutosviestintä, joka jakautui kahteen alateemaan: tuotteiden toimitusmuutoksista viestimiseen sekä henkilömuutoksista viestimiseen.

Esimerkkeinä toimitusmuutoksista haastateltavat mainitsivat tuotteiden hintaan tai tuotteiden laatuun liittyvistä muutoksista viestimisen. Kaikissa haastatteluissa nousi kuitenkin erityisesti esille toimitusaikataulujen viivästymisestä tiedottaminen. Esimerkiksi yksi haastateltavista kuvaili toimitusaikojen viivästymistä *tietyntyyppiseksi katastrofiksi* taloudellisesta näkökulmasta, koska viivästyksen vuoksi projektia ei voitaisi viedä toimitusketjussa eteenpäin. Muutama haastateltavista myös mainitsi toivovansa asiasta tiedottamisen lisäksi jonkinlaista arviota siitä, mitä seurauksia

muutoksesta voisi mahdollisesti koitua asiakkaalle. Haastateltavien mukaan viestintä muutoshetkillä oli erityisen tärkeää ja osa muutoksen jalkauttamista, kuten seuraava aineistoesimerkki osoittaa.

H5: Jos joka, jokainen näissä kuvioissa ymmärtää sen että muutoksia saattaa tulla, yllätyksiä saattaa tulla, mutta kuinka avoimesti niistä niinkun keskustellaan, niin se vaikuttaa siihen yhteistyön, yhteistyön laatuun ja, ja lopputulokseen.

Toiseksi viestintää toivottiin yhteistyön tekemiseen liittyvistä henkilömuutoksista. Haastateltavat kertoivat, että erityisesti yhteyshenkilön vaihtuessa kesken projektin oli tärkeää, kuinka yhteistyöyritys perehdytti uuden yhteyshenkilön tehtävänsä. Suurin osa haastateltavista toivoi yhteyshenkilön vaihtuessa kasvokkaistapaamista, johon osallistuisivat asiakas, myyvää yritystä edustava uusi yhteyshenkilö sekä myös aiempi yhteyshenkilö. Tapaamisesta puhuttiin asiakkaaseen tutustuttamisena, tilanteen luovuttamisena hallitusti seuraavalle sekä hankkeeseen perehdyttämisenä. Kaiken kaikkiaan kasvokkaistapaamisen etuna nähtiin mahdollisuus suoraan vuorovaikutukseen myyjän kanssa. Muutama haastateltavista esimerkiksi kertoi, että yhteyshenkilön vaihtuessa haasteena oli erityisesti hiljaisen tiedon siirtyminen uudelle yhteyshenkilölle. Hiljaisella tiedolla viitattiin asioihin, joista ei ollut välttämättä sovittu kirjallisesti ja jotka vain aiempi yhteyshenkilö näin ollen tiesi. Esimerkkinä hiljaisesta tiedosta mainittiin projektin hoitamiseen liittyvät pienet yksityiskohdat. Yleisesti ottaen haastateltavat kuvailivat, että kasvokkaistapaaminen oli tehokkain tapa siirtää projektin kannalta keskeiset tiedot uudelle yhteyshenkilölle, ja tapaamisella oli heidän mukaansa myös helppoa esittää esimerkiksi lisäkysymyksiä tarvittaessa.

Viestinnän tyyliin liittyviä piirteitä nousi esille vain osassa haastatteluista. Näiden haastattelujen perusteella keskeisiksi alateemoiksi nousi viestinnän välittömyys sekä ytimekkyys. Välittömyys liittyi haastattelujen perusteella rehellisyyteen, ja välitöntä viestintää kuvailtiin esimerkiksi avoimeksi, luotettavaksi ja suoraksi. Epäluotettavana haastateltavat pitivät viestintää, jolla pyrittiin peittelemään projektin tekemiseen liittyviä virheitä tai että virheet jätettiin kertomatta asiakkaalle. Puolestaan ytimekkyys liittyi viestien pituuteen ja ilmaisullisiin valintoihin. Haastateltavat kuvailivat ytimekästä viestintää lyhyeksi ja selkeäksi. Muutama haastateltavista esimerkiksi kertoi, ettei liian pitkiä viestejä ehtinyt lukea muiden työkiireiden ohella. Myös sisällön kohdentaminen nousi esille, sillä haastateltavat painottivat, että viestissä tulisi kertoa vain asiakkaan kannalta olennaiset asiat. Seuraavassa aineistoesimerkissä yksi haastateltavista luonnehtii, millaista on ytimekäs viestintä ja miten se edistää hänen mielestään yhteistyön tekemistä.

H5: No se, se että tota noinnin kun se on, on selkeää niin yleensä sillon ne oleelliset asiat tulee hyvin esille sieltä, eikä eikä huku mihinkään niin sanotusti lillukanvarsiin, ja sillon pystytään keskittymään oikeisiin asioihin ja ja se homma menee eteenpäin. Mone, niillä sitten niillä lillukanvarsil ei käytännön merki, elämässä oo merkitystä, mut että et se iso kuva saadaan pysymään kunnossa.

Viestinnän tyylin yhteydessä haastatteluissa nousi esille myös viestinnällinen lähentyminen ja etääntyminen. Haastateltavien mukaan viestinnän tyyliässä oli havaittavissa muutoksia sen mukaan, kuinka sujuvasti yhteistyö eteni. Kaksi seuraavaa esimerkkiä havainnollistavat erityisesti viestinnällistä etääntymistä. Ensimmäinen haastateltavista kuvaili, että mikäli yhteistyöhanke näytti epäonnistuvan täysin, äänensävyt herkästi nousivat. Toinen kertoi, että epäonnistumisten hetkillä viestinnässä saatettiin siirtyä muodollisempaan suuntaan ja keskustelemaan vain tehtävän suorittamiseen liittyvistä asioista. Päinvastoin sähköpostiviestit saattoivat muuttua hänen mukaansa sävyltään epämuodollisemmiksi, kun yhteistyö sujui hyvin, mitä voidaan pitää merkinä viestinnällisestä lähentymisestä. Kaikki muutkin haastateltavat olivat sitä mieltä, että yhteistyössä onnistuminen heijastui positiivisesti myös viestintään. Haastateltavat perustelivat tätä erityisesti onnistumisten myötä rakentuvalla luottamuksella. He kuvailivat, että onnistumisten myötä yhteistyöstä keskusteleminen muuttui myyjän kanssa muun muassa miellyttävämmäksi, rennommaksi ja vapautuneemmaksi.

Viestintämuodon osalta keskeiseksi teemaksi nousi haastattelujen perusteella viestinnän mukauttaminen. Haastateltavat kuvailivat, että viestintämuodon tulisi istua tilanteeseen ja sen valinnassa tulisi käyttää maalaisjärkeä. Esimerkkinä yksi haastateltavista kertoi, että yleinen sähköpostitiedote voisi olla täysin toimiva ratkaisu kriisitilanteessa, kuten luonnon katastrofista johtuvissa tuotteiden toimitusvaikeuksissa. Hänen mukaansa tämänlaisessa tilanteessa myyjältä ei voinut odottaa henkilökohtaisempaa viestintää, ja yleinen tiedote *oli jo paljon*. Kun sen sijaan kyse oli pitkäaikaisen yhteyshenkilön vaihtumisesta, sähköpostitiedote ei ollut hänen mielestään sopiva viestintämuoto asiasta kertomiseksi. Sähköpostin sijaan asiasta tulisi kertoa hänen mukaansa henkilökohtaisemmalla tavalla, kuten soittamalla. Seuraavassa aineistoesimerkissä kyseinen haastateltava kuvailee viestinnän mukauttamisen merkitystä tarkemmin yritysten välisen yhteistyösuhteen kannalta.

H3: Öö siis varmaan, niin naurettavalta ku se kuulostaakin ni varmaan siit viestinnästä pitäis semmonen välittäminen huokua. Kyl se niinku jotenkin tavallaan sii, siin kohtaa et, et se [viestintä] ois niinkun sellasta, niin niin se ois niinkun, luo kuitenkin vähintäänkin sen illuusion siitä et, et on on tärkeä asiakas ja, ja niinkun on tavallaan merkitystä niinkun silläkin et, et miten tietyt asiat vaikuttaa niinku meihinkin et.

Viestinnän mukauttaminen jakautui kahteen alateemaan viestin sisällön perusteella, joita olivat tiedon hallinta ja muutoksen hallinta. Tiedon hallinta ilmeni haastatteluissa siten, että lähes jokainen

haastateltavista piti toimivimpana viestintämuotona sähköpostia projektin kulusta raportoimiseksi. Osa heistä mainitsi sähköpostin suosimisen syyksi helpon tavoitavuuden sekä vastaamisen vapauden, jolla he tarkoittivat, että sähköpostitse viestiin voi vastata itselle sopivimmalla hetkellä. Osa puolestaan piti sähköpostin etuna mahdollisuutta tiedon dokumentointiin. He kuvailivat, että sähköpostista jää merkki, sähköpostitse asioista on mahdollista sopia virallisesti ja kummallekin osapuolelle jää todistusaineistoa sovitusta. Haastateltavista muutama nosti myös esille, että tietoa oli helppo jakaa sähköpostitse eteenpäin yhteistyöprojektin muille osapuolille.

Muutoksen hallinta ilmeni haastatteluissa siten, että projektin etenemiseen liittyvistä ongelmista tai muutoksista viestimiseksi suosittiin puhelinsoittoa tai kasvokkaistapaamista. Syyt liittyivät ensinnäkin välittämisen osoittamiseen, sillä soittoa tai tapaamista kuvailtiin muun muassa henkilökohtaisemmaksi ja kohteliaaksi toimintatavaksi. Lisäksi syitä haettiin viestinnän tehokkuudesta. Yksi haastateltavista oli esimerkiksi sitä mieltä, että yhdessä miettimällä tilanteeseen voitaisiin mahdollisesti löytää uusia näkökulmia ja ratkaisuvaihtoehtoja. Useassa haastattelussa myös kerrottiin, että kirjoitetussa viestinnässä tapahtui herkemmin väärinymmärryksiä kuin puhelin- tai kasvokkaikeskustelussa. Tätä perusteltiin esimerkiksi henkilökohtaisen kontaktin puuttumisella ja kirjoitetun viestin tulkinnanvaraisuudella. Seuraavassa aineistoesimerkissä yksi haastateltavista vertailee sähköpostiviestin tulkinnanvaraisuutta suulliseen viestintään nähden.

H4: No oli se positiivinen tai negatiivinen asia, niin ei välttämättä osata sit kuitenkaan, se joka kirjottaa sitä ni ei välttämättä ehkä osaa, osaa kuitenkin niinku sitte saada sitä viestiä, tai se toinen ei osaa vastaanottaa sitä viestiä sillee mitä se on tarkottanu. Et kyl se on aika, aika kriittisis asiois kyl sun pitää niinku aika, aika tota perusteellisesti, ni osaa varmaa paremmpi suullisesti sit käydä läpi sen.

Lisäksi osa haastateltavista kertoi, että projektin valmistuttua olisi myös hyvä järjestää kasvokkaistapaaminen. Haastateltavat kuvailivat loppupalaveria projektia yhteen kokoavaksi, avoimeksi ja rehelliseksi keskusteluksi. Loppupalaveria pidettiin tärkeänä erityisesti yhteistyöstä oppimisen kannalta. Yksi haastateltavista esimerkiksi kuvaili, ettei projektin loppuraportin lähettäminen sähköpostitse tuottaisi kovin hedelmällistä keskustelua projektista oppimiseksi. Toisen mukaan projektin aikana ilmenneitä virheitä *ei saisi jättää roikkumaan ilmaan*, vaan niiden käsittely tulisi nähdä oppimistilanteena tulevaisuutta ajatellen.

Viestinnän toistuvuuden osalta keskeiseksi teemaksi nousi viestinnän kohdentaminen. Haastattelujen perusteella viestinnän kohdentaminen ymmärrettiin viestinnän tarpeen tilannekohtaiseksi arvioimiseksi. Haastateltavat kuvailivat kerta toisensa jälkeen, että viestintää *ei*

saisi olla liikaa ja sitä tulisi olla *juuri sopiva määrä*. Yksi haastateltavista puhui tarvittavasta viestinnän toistuvuudesta myös normaalina kanssakäymisenä, jolloin keskusteltiin hänen mukaansa aina kun tarvetta keskusteluille oli, ja muulloin keskityttäisiin tehtävän suorittamiseen. Muutama haastateltavista pohti viestinnän kohdentamisen ja myyjän asiantuntijuuden välisiä yhteyksiä. Kaksi heistä esimerkiksi kuvaili, että viestinnän tarpeellisuuden arvioiminen kuului osaksi myyjän ammattitaitoa. Heidän mielestään myyjän oli osattava arvioida, millaisia tietoja asiakas tarvitsi missäkin vaiheessa. Kolmas puolestaan oli sitä mieltä, että jatkuva neuvottelu yhteistyön aikana oli merkki myyjän ammattitaidon puutteesta:

H1: No se on niin toimijast kiinni, et et joku ei, joskus tarvii jatkuvasti palaveerata jostai asiast, ja toiset pystyy hoitamaan isoi kokonaisuuksii ihan niinku aikataulun mukaisesti ilman juurikaan mitään palaveeraamista. Kyl se varmaan on semmonen niinku ammattitaitokysymys lähinnä.

Viestinnän kohdentaminen jakautui haastattelujen perusteella kahteen alateemaan: projektiviestinnän harkitsevaisuuteen sekä muutosviestinnän aktiivisuuteen. Projektiviestinnän harkitsevaisuus ilmeni siten, että useassa haastattelussa puhuttiin työn hektisyydestä sekä alalla vallitsevasta kiireisyydestä, joiden vuoksi viestinnässä toivottiin maltillisuutta. Esimerkiksi yksi haastateltavista kuvaili rakennusalan viestintäkulttuurin olevan sellaista, että kun yhteistyökumppanista ei kuulunut mitään, asioiden oletettiin olevan kunnossa. Haastateltavat olivatkin yksimielisiä sen suhteen, että projektin edetessä sujuvasti viestintää ei erityisemmin tarvittu. Puolestaan muutosviestinnän aktiivisuus ilmeni haastatteluissa siten, että haastateltavat toivoivat ongelma- ja muutostilanteissa mahdollisimman nopeaa ja reaaliaikaista viestintää. Haastateltavat toivoivat viestintää esimerkiksi toimitusviivästyksistä mahdollisimman nopeasti, jotta niistä koituvat taloudelliset kulut voitaisiin minimoida mahdollisimman tehokkaasti. Muutama haastateltavista kuvaili toimivaksi sitä, että viestintää voisi tapahtua asiakkaan ja myyjän välillä päivittäin, mikäli projektin etenemiseen liittyvät epäselvyydet saataisiin näin selvitettyä. Haastateltavien mukaan keskeistä siis oli, että muutoshetkillä viestittiin paitsi reaaliaikaisesti myös riittävästi. Seuraava aineistoesimerkki kuvaa yleisesti haastateltavien näkemyksiä siitä, millaista viestinnän tulisi olla toistuvuudeltaan yhteistyön tekemisvaiheessa.

H2: Jos homma menee ja pelaa ja ja tota ei, ei sitä oikeestaan niinku toivokkaan että se, kun jatkuva ongelma on aliresursointi niinku varmaan joka paikassa tällä hetkellä. Ja se, se tota niin, siinä mielessä et mitä vähemmän on sitte niinku ikään ku semmosta turhaa tai tarpeetonta miten sitä nyt sanois. Et en mä ainaka niinku kaipaa sitä semmosta, kunhan mä vaan tiedän missä mennään ja onko kaikki hyvin, ja ja ja tehäänkö niinku luvataan ni se, se on oikeestaan näin. Mut ei niinku välttämättä liikaa, ei ei viestintä itessään ei oo niinku varmaan, jos ei sille oo sitä niinkun suurta tarvetta, niin en mä näkis et sitä tarvii niinku hirveesti painottaa, tilanteen mukaan.

Yhteistyön tekemistä edistävän viestinnän päätulokset voidaan kiteyttää seuraavasti. Haastattelujen perusteella yhteistyön tekemistä edistävä viestintä on sisällöltään tehtävän suorittamiseen

keskittävää, eikä esimerkiksi kuulumisten kyselyjä tällöin toivota. Tyyliiltään yhteistyön tekemistä edistävää viestintää kuvailtiin välittömäksi, millä viitattiin projektia koskevien muutosten rehelliseen kertomiseen sekä muutoksista koituvien seurausten totuudenmukaiseen arviointiin. Lisäksi toimivana pidettiin viestinnän ytimekkyyttä, millä viitattiin viestien lyhyeen pituuteen ja ilmaisun selkeyteen. Viestintämuodon valinnassa korostui viestinnän mukauttaminen viestin sisällön mukaan. Esimerkiksi sähköpostia pidettiin toimivana projektin kulusta viestimiseen, ja syyt liittyivät tiedon hallintaan. Puolestaan henkilömuutoksista ja projektia koskevista negatiivisista muutoksista viestimiseksi toivottiin kasvokkaisviestintää tai puhelinsoittoa, ja syyt liittyivät välittämisen osoittamiseen sekä viestinnän tehokkuuteen. Toistuvuuden osalta olennaisena pidettiin viestinnän kohdentamista, ja kohdentamiseen liittyi erityisesti projektiviestinnän harkitsevaisuus sekä muutosviestinnän aktiivisuus.

Löydettyissä alateemoissa on havaittavissa yhtenäisyyksiä ensikontakti- ja aloitusvaiheen alateemoihin nähden erityisesti viestinnän toistuvuuden osalta. Toistuvuuden alla esille noussut viestinnän kohdentamisen alateema vastaa aloitusvaiheessa esille noussutta tarkoituksenmukaisuuden alateemaa. Kummassakin haastateltavat puhuivat työelämän kiireisyydestä ja pitivät toimivana viestinnän harkitsevaisuutta, laadukkuutta sekä asiapitoisuutta jatkuvan yhteydenpidon tai esimerkiksi kuulumisten kyselyn sijaan. Kohdentamisen toinen alateema, joka liittyi viestinnän aktiivisuuteen, nousi esille myös ensikontaktivaiheessa. Ensikontaktissa vastaamisnopeus liitettiin muun muassa yhteistyöhalukkuuteen ja asiakkaasta välittämiseen, kun puolestaan yhteistyön tekemisvaiheessa viestinnän nopeus muutoshetkillä liitettiin osaksi muutoksen hallintaa ja luottamusta. Siten kummassakin vaiheessa viestinnän aktiivisuus liittyi jollakin tavalla yhteistyön eteenpäin viemiseen ja myös yhteistyösuhteen rakentamiseen.

5.4 Yhteistyön jatkamista edistävä viestintä

Haastatteluissa ilmeni, että ensimmäisen yhteisen projektin aikana muodostuu alustava käsitys siitä, voisiko yritysten välinen yhteistyö jatkua myös tulevaisuudessa. Tähän vaikuttaa haastateltavien mukaan ensisijaisesti se, miten hyvin yhteistyössä tehty projekti on onnistunut, koska pitkälti sen pohjalta arvioidaan yhteistyön tarjoamia mahdollisuuksia. Haastateltavien mukaan tarvitaan kuitenkin useita yhteisiä projekteja ennen kuin voidaan puhua varsinaisesta yhteistyösuhteesta. Yhteistyösuhdetta kuvailtiin luottamukselliseksi tilaksi, toisen sanaan luottamiseksi, syvemmäksi

tuntemiseksi, kumppanuudeksi sekä jatkuvaksi kaupankäynniksi. Haastateltavien näkemyksistä voidaan tehdä yhteenveto, että yhteistyösuhde on pidempiaikaisen yhdessä työskentelyn myötä muodostunut luottamuksellinen ja jatkuva työskentelytapa kahden yrityksen välillä. Haastattelujen perusteella yhteistyön jatkamista edistävä viestintä koostuu kahdesta pääteemasta: liiketoimintaan liittyvästä viestinnästä sekä yhteistyösuhteeseen liittyvästä viestinnästä. Tuloksia näistä pääteemoista esitellään seuraavaksi tarkemmin.

5.4.1 Liiketoimintaan liittyvä viestintä

Viestinnän sisällön osalta keskeiseksi nousivat kahdentyyppiset asiat: viestintä yritysten yhteisestä tulevaisuudesta sekä viestintä yhteistyöyrityksen tulevaisuudesta. Viestintä yritysten yhteisestä tulevaisuudesta ymmärrettiin haastattelujen perusteella asiakasyrityksen tilannekartoituksiksi sekä uusien yhteisten tavoitteiden määrittelemiseksi. Haastateltavat kuvailivat tilannekartoituksia asiakasyrityksen sen hetkistä tilannetta ymmärtämään pyrkiviksi, missä mennään -tyyppisiksi yhteydenotoiksi. Haastattelujen perusteella olennaista oli, ettei myyjä myisi aktiivisesti mitään tilannekartoituksen yhteydessä, ellei asiakas ilmaisisi oma-aloitteisesti tarvitsevansa jotakin. Esimerkkinä epäsovivasta viestinnästä annettiin omien tuotteiden tuputtaminen, millä viitattiin perinteiseen yksisuuntaiseen myyntityöhön tiedustelematta ensin asiakkaan tarpeita. Lisäksi epäsovivana pidettiin soittamista ”muodon vuoksi”. Tällä viitattiin tilanteeseen, jossa myyjällä ei varsinaisesti ollut uutta kerrottavaa tai raportoitavaa, mutta hän soitti asiakkaalle tiheään tahtiin tiedustellakseen, olisiko asiakasyrityksellä jo uusia projekteja tiedossa tai muuta tarvetta yrityksen palveluille. Tällöinkin epäsovi viestintä oli toisin sanoen yksisuuntaista ja myyntikeskeistä myyjän toimesta.

Yksi haastateltavista nosti muista poiketen esille, että jo yhteistyön aktiivisessa vaiheessa projektin aikana olisi tarpeellista keskustella yhteisestä tulevaisuudesta. Tämänlainen ennakoiva viestintä loi yhteistyölle hänen mielestään pysyvämpää pohjaa ja osoitti arvostusta asiakasyritystä kohtaan, kuten seuraava aineistoesimerkki osoittaa.

H3: Tota kyl se on sillä niinkun mielenkiinnolla ja ja niinku tavallaan sillä et niinkun, mm, tavallaan niinku just et, et pystyy niinkun ylläpitämään sen ajatuksen sille niinkun yhteistyökumppanille et, et se on tärkeä. Et, että tota et se, siit ei niinku jää semmonen fiilis, fiilis missää vaiheessa että, et okei et nyt tehtiin eka projekti ja, ja sit kerättii miljoonat ja se oli sit niinku siinä. Vaan, vaan et niinku tavallaan ehkä se, että niinku nähtäs niinkun se yhteistyön, et et sil ois niinku joku vähintäänki niinku mid term plan. Et et siin, siin on niinku joku tulevaisuus mitä odottaa, niin ehkä se on aika niinkun oleellista.

Puolestaan viestintä yhteistyöyrityksen tulevaisuudesta ymmärrettiin haastattelujen perusteella keskusteluksi myyvän yrityksen kehityssuunnista. Kehityssuunnilla haastateltavat viittasivat yrityksen palveluissa tai organisaatorakenteessa tapahtuviin muutoksiin. Haastateltavat toivoivat kuulevansa yhteistyöyrityksen kehityssuunnista, koska ne olivat haastateltavien mukaan useimmiten jollakin tavalla yhteydessä myös asiakasyrityksen toimintaan. Yksi haastateltavista esimerkiksi kertoi, että kehityssuunnista kuulemalla asiakkaan oli mahdollista arvioida, olisiko yhteistyötä hyödyllistä jatkaa tulevaisuudessa. Toinen kertoi haluavansa kuulla kehityssuunnista, jotta hän pystyi arvioimaan yhteistyöyrityksen liiketoiminnan jatkuvuutta ja sitä kautta myös yhteistyön luotettavuutta. Kehityssuunnista viestimistä kuvailtiin yleisesti ottaen asiakkaan tarpeiden ennakoimiseksi, luotettavuudeksi sekä asiakasyrityksen liiketoiminnasta välittämiseksi. Seuraavassa aineistoesimerkissä yksi haastateltavista kertoo tarkemmin, miksi viestintä yhteistyöyrityksen kehityssuunnista on oleellista asiakkaalle. Hän käyttää esimerkkinä organisaatorakenteessa tapahtuvaa muutosta, minkä seurauksena yritystä edustava yhteyshenkilö vaihtuu.

H3: No siis toki täysin eri asia niinku, vaikka niinku yksityiselämässä ystävystyy jonku kanssa, mut et niinku kyl siin [myyjän kanssa] niinku tavallaan ehkä näkee semmosen niinku elinkaaren niinku sil suhteel sit kuitenkin. Ja ja tota, sitä elinkaarta ehkä arvostetaan sit loppujen lopuks aika vähän niinku siin kohtaa ku ruvetaa myllään organisaatiota et se, sen näkee niinku aika usein, usein että tota se jää vähälle huomiolle sit kuitenkin. --ehkä se sit ois kuitenkin niinku osa sitä muutoksen jalkauttamistaki sit se että, et se tuodaan niinkun yhteistyökumppaneille niinkun jotenkin silleen jäsennellysti ja, ja niinku et vaikka tulis niit vaihdoksiikin, niin niin tosiaan niinku se mist sanoin aiemminki et niinku jäis semmonen fiilis et se on niinku hoidettu tavallaan huolella.

Viestinnän tyylin osalta esille nousi erityisesti supportiivisuus. Supportiivisuudesta puhuttiin aktiivisena kuuntelemisena, sopivien ratkaisujen tarjoamisena, välittömyytenä sekä muutosvalmiutena. Esimerkkinä kuuntelemisesta ja sopivista ratkaisuista useat haastateltavat kuvailivat, että myyjän tulisi pyrkiä kehittämään sopivia ratkaisuja asiakkaan antamien tietojen pohjalta, mikäli myyvän yrityksen palveluratkaisut eivät vastaisi sellaisinaan asiakkaan tarpeeseen. Tätä pidettiin erityisesti kiinnostuksen osoituksena yhteistyön jatkamiseksi. Välittömyys nousi puolestaan esille kehityssuunnista puhuttaessa. Haastateltavat kertoivat, että kehityssuunnista viestimisen lisäksi he toivovat mahdollisimman totuudenmukaista viestintää myös kehitysaskelten mahdollisista vaikutuksista yhteistyöhön nähden. Haastateltavat kuvailivat seurausten arviointia vaivannäöksi ja välittämiseksi asiakkaan liiketoiminnasta. Puolestaan muutosvalmiutta haastateltavat kuvailivat myyjän aktiiviseksi otteeksi ja halukkuudeksi muuttaa yhteistyön nykytilaa tarvittaessa. Esimerkiksi tästä yksi haastateltava kertoi, että mikäli yhteistyöyritys hyödynsi palvelujensa tuottamiseen alihankkijoita, joiden työhön asiakasyritys ei ollut tyytyväinen, yhteistyöyrityksen tulisi olla valmis vaihtamaan alihankkijaa. Yhteistyön jatkamista edistävänä

muutosvalmiutena haastateltavat pitivät erityisesti sitä, mikäli myyvä yritys pyrki kehittymään asiakasyrityksen tarpeiden mukaisesti, kuten seuraava aineistoesimerkki osoittaa.

H4: Kyllä semmost niinku, nyt jos näkee semmosii yhteistyökumppaneita jolla, joka kerta ku sä näät ne ni niil on niinku jotai uutta, uutta annettavaa siihen ja huomaa et ne niinku haluaa kehittää sitä omaa toimintaa vastaamaan siihen mitä me tarjotaan ni kyl se niinku, tai mitä me halutaan, niin tota kyl se niinku, kyl niinku semmoset on yleensä hyvii tässä.

Viestintämuodon osalta haastatteluissa nousi jälleen esille viestinnän mukauttaminen. Haastattelujen perusteella viestinnän mukauttamista ohjasi melko ratkaisevastikin viestin sisällön ajankohtaisuus. Haastateltavat kuvailivat, että mitä enemmän yrityksessä tapahtuva muutos vaikutti yhteistyön tekemiseen, sitä henkilökohtaisempaa ilmoitusta haastateltavat kertoivat toivovansa. Henkilökohtaisimpina viestintävälineinä pidettiin edelleen kasvokkaistapaamista tai puhelinsoittoa. Haastateltavilla oli selvästi toisistaan poikkeavia näkemyksiä kuitenkin sen suhteen, millä tavalla yleistä yhteistyöyrityksen kehitykseen liittyvää tietoa tulisi välittää asiakkaalle. Esimerkiksi yksi haastateltavista piti toimivimpana sähköpostitse lähetettävää uutiskirjettä, johon keskeiset tiedot olivat koottuna asiakasta varten. Puolestaan toinen haastateltavista kertoi omaksuvansa informaation parhaiten kasvokkaistapaamisessa myyjän kanssa, koska tietoon kiinnitti hänen mukaansa tätä kautta enemmän huomiota kuin sähköpostitse. Siten viestintämuodon osalta keskeisiksi osoittautuivat haastateltavien henkilökohtaiset mieltymykset eri viestintävälineitä kohtaan sekä tavat omaksua uutta tietoa.

Viestinnän toistuvuuden osalta olennaiseksi nousi yhteydenpidon säännöllisyys. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että myyjän tulisi viestiä säännöllisesti asiakkaalle myös silloin, kun yritysten välillä ei ollut aktiivista kaupankäyntiä meneillään. Haastateltavat perustelivat tätä markkinatilanteen vaihtelevuudella. He kuvailivat, että loppuasiakkaan tarve uusien kohteiden rakentamiseen ei ollut säännöllistä ja saattoi siksi ilmetä yllättäen. Tämän vuoksi myös kohteen rakentajana toimivan yrityksen tarve myyvän yrityksen palveluihin ei ollut ennustettavissa. Haastateltavat näkivätkin asian niin, että kaupankäynnin aktivoitumiseksi myyjän tuli olla säännöllisesti yhteydessä asiakasyritykseen. Lisäksi syyt liittyivät markkinoilla vallitsevaan kilpailutilanteeseen. Yksi haastateltavista esimerkiksi kertoi, ettei myyjän tulisi olettaa yhteistyön jatkuvan automaattisesti onnistuneen projektin jälkeen. Hän kuvaili kilpailua kovaksi ja kertoi, että asiakasyritykselle saattoi tulla useita tarjouksia sinä aikana, jolloin yhteistyöprojektia ei ollut käynnissä myyvän yrityksen kanssa. Toinen haastateltava täydensi edellistä kertomalla, että yhteistyön mahdollisuudet arvioitiin projektin päättyttyä uudelleen, ja yhteistyön tekeminen alkaisi jokaisessa projektissa ikään kuin alusta. Kaiken kaikkiaan yhteydenottojen sopivana tiheytenä

pidettiin viestintää kvartaaleittain tai noin kahden kuukauden välein. Seuraavat aineistoesimerkit kuvaavat osuvasti, kuinka toistuvaa viestintää haastateltavat yleisesti ottaen toivoivat.

H6: --tän työn hektisyyden vuoksi niin ei tää oo semmonen, tavallaan turha tuputtaminenkaan mutta että määrätyin väliajoin jos on pitkä ja tämmönen, monta projektia oleva [yhteistyösuhde] niin onko se sitten kerran kuukaudessa kerran kahdessa kuukaudessa soitto että oiskos mitään ja millon me voitais tavata. Ja semmonen hiukan maltillisempi kun se että onks teillä ny mitään kohdetta, eks me jo voitais tulla laskeen, että ei tuputtava.

H8: --ettei nyt sit taas toisaalta lähe sit iha niinku kerra viikkoonkaa, eihän se, seki sit taas niinku menee niinku, siit menee taas sit jo pohja pois et eihän sitä juttuu nyt iha niin paljon riittä, mut et tota kyllä säännöllisesti olemassaolostaan on hyvä ilmottaa, puolin ja toisin.

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että yhteistyökumppania olisi hyvä tavata säännöllisesti yhteistyön ylläpitämiseksi, ja kaikki haastateltavat kertoivat sopivansa säännöllisiä tapaamisia pitkäaikaisen yhteistyöyrityksen kanssa. Tapaamisia kuvailtiin yhteistyön tulevaisuudesta neuvottelemiseksi, tilanteiden päivittämiseksi ja kartoittamiseksi. Lisäksi yksi haastateltavista otti esille vuosikellon puhuessaan viestinnän säännöllisyydestä. Hän kertoi, että yhteistyön suunnittelemiseksi saatettiin hyödyntää vuosikelloa, jonka mukaisesti tapaamiset järjestettiin yhteistyöyrityksen kanssa tietyin väliajoin vuosittain. Kyseinen haastateltava kuvaili, että tätä kautta kumpikin osapuoli pystyi ennakoimaan, milloin olisi jälleen aika keskustella yhteistyöstä.

5.4.2 Yhteistyösuhteeseen liittyvä viestintä

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että viestintä muuttui sujuvammaksi, kun yhteistyötä oli tehty pidempään saman yhteyshenkilön kanssa. Syyksi tähän nähtiin erityisesti viestintävarmuuden lisääntyminen. Haastateltavat puhuivat toisen ajatus- ja toimintatapojen selkiytymisestä, reagointitapojen muuttumisesta ennakoitavammiksi sekä viestinnän arvattavuuden lisääntymisestä. Haastattelujen perusteella viestintävarmuuden lisääntyminen ilmeni asiakkaan ja myyjän välillä erityisesti viestinnän sisällön ja tyylin muutoksina.

Viestinnän sisällön osalta haastatteluissa nousi esille kahdenlaisia keskustelunaiheita, jotka rakentavat yritysten välistä yhteistyösuhdetta: epämuodolliset ja professionaaliset aiheet. Haastateltavat kertoivat, että keskusteltaessa myyjän kanssa saatettiin sivuta epämuodollisia aiheita, kun yhteistyö oli jatkunut pidempään. Epämuodollisilla aiheilla tarkoitettiin työelämän ulkopuolisia aiheita, mistä esimerkkeinä mainittiin vapaa-ajasta, harrastuksista tai perhe-elämästä puhuminen. Vain osa haastateltavista nosti epämuodolliset aiheet esille kuvaillessaan yhteistyösuhdetta rakentavaa viestintää. Näiden haastattelujen perusteella epämuodollisten aiheiden nähtiin liittyvän

asiakkaan ja myyjän vuorovaikutussuhteen syvenemiseen. Yksi haastateltavista esimerkiksi sanoitti asian niin, että *yhteistyön tiesi olevan jollakin tasolla*, kun keskustelunaiheet muuttuivat henkilökohtaisemmiksi. Toinen haastateltavista kuvaili, että suhteella oli ikään kuin elinkaari, joka alkoi rakentua hyvin muodollisista keskusteluista työasioihin liittyen, vuoden jälkeen saatettiin keskustella harrastuksista ja kahden vuoden jälkeen myös perhe saatettiin ottaa puheeksi. Osa haastateltavista ei puolestaan ottanut esille epämuodollisia aiheita, ja heidän vastaustensa perusteella suhde myyjään näytti syvenevän ensisijaisesti professionaalisen viestinnän kautta. Professionaaliseksi viestinnäksi kuvailtiin toimitettuihin laitteisiin liittyvien tietojen vaihtaminen, teknisten ongelmien ratkaiseminen yhdessä sekä alan ajankohtaisista asioista, kuten tuotteisiin liittyvän lainsäädännön muutoksista keskusteleminen. Professionaalisia aiheita painottavista haastateltavista useat sanoivatkin, että *myyjään tutustui yhdessä työtä tekemällä*. Seuraavat aineistoesimerkit havainnollistavat tarkemmin, kuinka haastateltavien näkemykset jakautuivat selkeästi kahteen edellä esiteltyyn ryhmään keskustelunaiheiden osalta.

H4: No kyllähän se sinänsä aika, aika pinnallista on et ei se nyt, sellanen niinku amma, ammatillista on et ei sillä niinku, aika harva on kyl niinku et halutaan tietää mitään liian, liian paljon niinku jostain perhe-elämästä tai semmosta. Et ei siin nyt kaikkea, kaikkea mikä niinkun liittyy siihen alaan, semmosista asioista kyllä mitä alal tapahtuu esimerkiksi.

H9: Mm no ehkä, sanotaan et jos niinku, sit ku on semmonen pitempiaikainen yhteistyökumppani, ni kylhän siinä sit jossai vaiheessa aletaan vaikka vähä puhuu jostai vapaa-ajasta ja vaikka perheestä ja muuta, muuta niin tota, niin nii ehkä siinä vaiheessa sit tie, on jo tai itseki tietää et se yhteistyö on nyt jollakin tasolla. --et sitte ei, ei puhuta enää pelkästään siitä vaikka tietystä projektista, projektista ja toki, et onhan sit sillein et sit joistain yhteistyökumppaneista voi tulla niinku tavallaan hyviä ystäviä.

Yllä olevassa aineistoesimerkissä mainittiin, että ystäväystyminenkin myyjän kanssa oli mahdollista. Useat muutkin haastateltavat kertoivat, että yhteistyösuhteen rinnalle saattoi kehittyä ystävyysuhde. Ystäväystyminen myyjän kanssa nähtiin todennäköisimpänä silloin, kun asiakkaan ja myyjän keskusteluissa ilmeni, että heillä oli yhteisiä mielenkiinnon kohteita. Kuitenkin kaikki haastateltavista olivat sitä mieltä, ettei ystävyys tulisi mitenkään vaikuttaa yhteistyökumppaneiden valintaan:

H1: No en mä tiä jos se, se nyt on päivän selvää jos kauppaa tehdää ja toi noin nii laitteit, nii kyl se on puhtaasti toi noin ni se on liikesuhde, ei se o mikää toi noin ni, ei nykypäivän tehdä millää kaveripohjal mitään kauppaa, kyl se on niinku raaka bisnes mitä pyöritetään.

Viestinnän tyylin osalta esille nousi erityisesti viestinnän vapautuminen. Viestinnän vapautumista kuvailtiin vuorovaikutuksen helpottumiseksi, luonnolliseksi ajatustenvaihdoksi ja viestintätilanteiden rentoutumiseksi. Esimerkiksi yhden haastateltavan mukaan työasioista keskusteleminen ei ollut yhteistyön syventyessä enää niin tiukkapipoista vaan muuttui kaiken

kaikkiaan rennommaksi. Useiden haastateltavien mukaan asioita ei tarvinnut myöskään selittää enää niin yksityiskohtaisesti, kun myyjän kanssa oli työskennelty pidempään yhdessä. Haastattelujen perusteella on havaittavissa, että selityksiä viestinnän vapautumiselle haettiin pidempään jatkuneesta vuorovaikutuksesta. Yksi haastateltavista esimerkiksi kertoi, että myyjä oli jo osoittanut asiantuntemuksensa aiemmissa projekteissa ja ansainnut tätä kautta asiakkaan luottamuksen. Toinen puolestaan kuvaili, että osapuolten välille oli muodostunut aiempien projektien myötä yhteisymmärrys, eivätkä yksityiskohtaiset selitykset olleet enää tarpeen. Seuraavassa aineistoesimerkissä yksi haastateltavista kuvailee, kuinka viestinnän vapautuminen edistää myös yritysten välistä yhteistyösuhdetta.

H9: Hyvä yhteistyö toimintatapana ni mä luulen et se on taas siinä niinku, ainaki se mahdollistaa et molemmat osapuolet pystyy oppimaan toisiltaan lisää, lisää ja tulee sit sitä semmosta luonnollista ajatusten vaihtoo ja ja, ja sit taas toisaalta myös tämmöstä niinkun, jos se on hyvä yhteistyö, työ niin tota sit siel voi olla niinku myös kriittisiäki toisten ajatuksia kohtaan.

Viestintämuodon osalta haastatteluissa nousi esille epämuodolliset tilaisuudet. Lähes kaikki haastateltavat toivoivat yhteistyön aikana myös epämuodollisia tilaisuuksia muodollisten neuvottelujen rinnalle. Haastateltavat kuvailivat, että epämuodollisten tilaisuuksien tuli olla jollakin tavalla työhön liittyviä, asiallisia sekä linjassa. Epämuodollisina tilaisuuksina mainittiin seminaariluontoiset markkinointi- ja asiakastilaisuudet, joissa yritykset esittelivät palvelujaan asiakasyrityksille. Näiden lisäksi mainittiin alan messuille osallistuminen yhdessä sekä liikelounaat, ja muutamissa haastatteluissa nousi esille myös urheilutapahtumiin osallistuminen yhdessä. Haastattelujen perusteella epämuodollisten tilaisuuksien nähtiin syventävän yhteistyösuhdetta. Useat haastateltavat kertoivat, että epämuodollisissa tilaisuuksissa yhteistyökumppaniin oli helpompi tutustua. Yksi haastateltavista esimerkiksi kertoi, että asiakastilaisuuksissa virallisten esittelyosuuksien tauoilla oli mahdollista vaihtaa kuulumisia ja keskustella lyhyesti myös yritysten välisestä yhteistyöstä myyjän kanssa. Toinen puolestaan kuvaili, että asioista oli hyvä keskustella toisinaan vapaamuotoisemmin. Kaksi haastateltavista nosti esille myös epämuodollisissa tilaisuuksissa tapahtuvan työroolista irtaantumisen, minkä vuoksi viestintä oli heidän mukaansa niissä tyyliältään erilaista kuin muodollisissa neuvotteluissa:

H3: Lähtökohtaisesti veikkaan et iso osa ihmisist siin kohtaa ku ne istuu, istuu siin kokoushuoneessa, niin niin ne käyttää kuitenkin niiden työroolia, ja ja tota niinkun on aika tiukasti niinkun kiinni siin työssä, siin hetkessä. Että tota siis totta kai niinku näis, näis niinku epämuodollisimmissaki tilaisuuksissa ni varmaan niinku iso, isoilt osilta puhutaan myös työasioita, mut se on erilaista.

H6: Mutta ne [epämuodolliset tilaisuudet] on kuitenkin juuri niitä missä sitten näkee niinkun sen oikeesti sen ihmisen kuitenkin kun se vapautuu. Se ei oo työmoodissaan vaikka se onkin töistä päin se, mutta hänkin on itse vapaalla niin, niin kyllä se. --Se on sitä enemmän henkilökohtasta tutustumista kaveriin kun tota myyjään.

Kaiken kaikkiaan haastattelujen perusteella on havaittavissa, että asiakkaan ja myyjän vuorovaikutuksen toimivuutta pidetään yhtenä keskeisenä edellytyksenä pysyvemmän yhteistyösuhteen muodostumiseksi. Haastateltavat kuvailivat, että myyjän kanssa työskentelyn on tunnettava luontevalta, suhteen on toimittava ja myyjän sanaan on pystyttävä luottamaan. Haastattelusta toiseen haastateltavat puhuivat myös hyvistä henkilökemioista. Haastateltavien näkemykset jakautuivat seuraaviin kolmeen ryhmään sen perusteella, kuinka olennaisina he pitivät vuorovaikutuksen toimivuutta yhteistyösuhteen kannalta:

Neutraalisti suhtautuvat. Vuorovaikutuksen toimivuutta pidettiin jokseenkin olennaisena tekijänä yhteistyössä, mutta sitä ei nähty yhteistyön onnistumisen kannalta ratkaisevana. Tähän ryhmään kuului vain yksi haastateltavista. Hän kertoi pitävänsä hyvää henkilökemiaa vahvemmin läheisissä ihmissuhteissa, kuten ystävyysuhteissa, tarpeellisena eikä nähnyt huonon henkilökemian estävän esimerkiksi ammatillista yhteistyötä. Kuitenkin hänen mielestään syvemmässä yhteistyössä myös vuorovaikutuksen toimivuus oli merkittävämmässä asemassa, kuten seuraava aineistoesimerkki osoittaa.

H3: --mut et ehkä niinku sit se semmonen syvempi yhteistyö ni vaatii kuitenkin niinkun tosiaan ehkä joskus ne semmoset hetket et puhutaan jostakin muustaki ku töistä. Ja, ja ehkä niinku silloin tavallaan on sit olennaisempaa se niinku henkilökemia jotenkin. Mutta tota en, en niinkun näkis kuitenkaan semmosena sitä tilannetta että, et jos niinkun henkilökemiat ei toimi, et se niinkun pystyis niinku blokkamaan töissä kuitenkaan sitä yhteistyötä.

Tärkeänä pitävät. Haastateltavat pitivät vuorovaikutuksen toimivuutta olennaisena osana yhteistyösuhteen muodostamista. Tähän ryhmään kuului yli puolet haastateltavista. Useassa haastattelussa ilmeni ajatus siitä, että yritysten välistä yhteistyötä rakentavat ihmiset, eivät yritykset. Esimerkiksi yksi haastateltavista kuvaili, että *yhteistyö ei ole ikinä yhden miehen show*, ja toisen mukaan *yritykset luo tietyt raamit yhteistyölle*, mutta yhteistyön laatu määrittäyty ihmisten toiminnan perusteella. Haastattelujen perusteella vuorovaikutuksen toimivuus helpotti yleisesti ottaen asioiden hoitamista ja lisäsi viestinnän välittömyyttä. Yksi haastateltavista esimerkiksi kuvaili, että myyjältä rohkenee kysyä herkemmin apua, mikäli hän tuntuu läheiseltä ja ymmärtäväiseltä. Toisen mukaan kynnys kaikenlaisista työhön liittyvistä asioista keskustelemiseen madaltuu ja kehittävän palautteenkin antaminen helpottuu, kun vuorovaikutus toimii. Useissa haastatteluissa puhuttiin myös paljon ammattitaidon merkityksestä yhteistyösuhteen jatkumisen kannalta, ja erityisen osaavan myyjän kanssa yhteistyötä oltiin halukkaita syventämään. Yksi haastateltavista kertoi, että erityisen hyvän yhteyshenkilön siirtyessä toiselle työnantajalle oltiin valmiita myös vaihtamaan aiempi yhteistyöyritys kyseiseen yritykseen. Toinen haastateltavista otti muista poiketen esille

insinööreille tyypillisen viestintätyylin, josta poikkeamisen hän näki positiivisena yhteistyösuhteen kannalta:

H2: Ja ja sit jos se osaaja on vielä semmonen että se osaa niinku kommunikoida, että monestihan, hehheh, insinöörit on semmosia että ei, ei sano jos ei kysytä mutta tota ni, mutta mutta. Ehkä se on siellä niinku semmonen hyvä kombinaatio sitä että normaalia, normaalia kanssakäymistä, mikä ny varmaan on niinkun missä tahansa ihmissuhteissa että kun se toimii, niin se toimii.

Erityisen tärkeänä pitivät. Haastateltavat pitivät asiakkaan ja myyjän välistä vuorovaikutusta erityisen tärkeänä yhteistyösuhteen rakentamisen kannalta. Tähän ryhmään kuului vain muutama haastateltavista. Haastateltavien keskuudessa ilmeni edellisen ryhmän tavoin ajatus siitä, että kun vuorovaikutus toimii, niin myös viestintä on välittömämpää ja sujuvampaa. Suurin ero muiden ryhmien näkemyksiin nähden oli se, että tämän ryhmän edustajat näkivät vuorovaikutuksen toimivuuden kumpuavan eritoten asiakkaan ja myyjän luonteiden yhteensopivuudesta. Esimerkiksi heistä yhden mielestä yhteisymmärrys oli helpointa löytää samanhenkisen myyjän kanssa, koska samanhenkinen ihminen onnistui ymmärtämään paremmin toisen osapuolen tarpeita. Toinen haastateltavista oli sitä mieltä, että myyjän luonne vaikutti siihen, kuinka luotettava yhteistyökumppani hän tulisi olemaan. Tämän vuoksi hän piti myös tärkeänä sitä, että hän pääsisi tutustumaan myyjään vapaamuotoisemmissa tilaisuuksissa. Kolmas puolestaan puhui myyjän hyvästä asenteesta, joka vaikutti hänen mielestään positiivisesti myös yhteistyössä onnistumiseen. Kaikilla kyseiseen ryhmään kuuluvilla haastateltavilla oli omakohtaisia kokemuksia vuorovaikutuksen toimimattomuudesta, mikä oli ilmennyt erityisesti myyjän kiinnostuksen puutteena tai yhteistyöyrityksen heikkona suoriutumisenä annetusta tehtävästä. Vuorovaikutuksen toimimattomuuden vuoksi osa haastateltavista oli päättänyt vaihtamaan myyjän toiseen yhteyshenkilöön yrityksen sisältä, kuten seuraava aineistoesimerkki osoittaa.

H5: --olen i, itsekin halunnu joissaki yhtiöissä että vaihdetaan sitä yhteistyöhenkilöä kun, kun ei vaan niinkun kemia oikein sovi että, tai sitten mulle on tullu tu, tuntuma että ei, ei niinkun riittävästi oo kiinnostusta hoitaa sitä hommaa.

Yhteistyön jatkamista edistävän viestinnän keskeisimmät tulokset voidaan kiteyttää seuraavasti. Yhteistyön jatkamista edistää kahdentyyppinen viestintä: liiketoimintaan ja yhteistyösuhteeseen liittyvä viestintä. Liiketoimintaan liittyvässä viestinnässä tulisi haastateltavien mukaan keskittyä kahdenlaisiin keskustelunaiheisiin, joita olivat yritysten yhteisestä tulevaisuudesta sekä myyvän yrityksen tulevaisuudesta keskusteleminen. Yhteistyösuhteen kannalta esille nousi myös kahdentyyppisiä keskustelunaiheita, joita olivat epämuodolliset aiheet, kuten vapaa-ajasta puhuminen sekä professionaaliset aiheet, kuten alan kehityksestä keskusteleminen. Viestinnän tyylin osalta liiketoiminnan jatkamista edistävänä nähtiin supportiivisuus, johon liitettiin

ratkaisukeskeisyys, välittömyys ja muutosvalmius. Hyvään yhteistyösuhteeseen liittyi myös viestinnän vapautuminen, jolloin asioiden käsittely muuttui haastateltavien mukaan luonnollisemmaksi ja rennommaksi. Viestinnän muodon osalta olennaiseksi nousi viestinnän mukauttaminen. Haastattelujen perusteella voidaan tehdä yhteenveto, että viestinnän sisällön ajankohtaisuus ohjasi viestintämuotoa. Mitä ajankohtaisempi viestin sisältö oli asiakkaan kannalta, sitä henkilökohtaisempaa ilmoitusta toivottiin. Yhteistyösuhteen syventämiseksi toivottiin epämuodollisia tilaisuuksia, joiksi määriteltiin esimerkiksi asiakastilaisuudet, messut ja liikelounaat. Epämuodollisia tilaisuuksia toivottiin erityisesti tutustumisen helpottamiseksi. Kaiken kaikkiaan vuorovaikutuksen toimivuus osoittautui keskeiseksi osaksi yhteistyösuhteen rakentamista ja halukkuutta jatkaa yhteistyötä kyseisen yrityksen kanssa. Viestinnän toistuvuuden osalta yhteistyön jatkamiseksi toivottiin erityisesti säännöllisyyttä alalla vallitsevan kovan kilpailun ja markkinatilanteen vaihtelevuuden vuoksi.

Seuraavaan taulukkoon on koottu kaikki päätulokset yhteistyötä edistävän viestinnän piirteistä yhteistyön vaiheittain. Taulukosta ilmenee, että kaikissa yhteistyön vaiheissa viestinnässä keskeistä on *asiakaslähtöisyys* eli kyky asettua asiakkaan asemaan ja mukauttaa viestinnän sisältö hänelle hyödylliseksi. Lisäksi yhteistyön vaiheesta toiseen olennaiseksi nousi viestinnän *välittömyys* eli mahdollisimman rehellinen ja reaaliaikainen viestintä yhteistyön tekemiseen liittyvistä muutoksista. Kasvokkaisviestintää suosittiin yhteistyön kannalta kriittisissä vaiheissa, kuten yhteistyön aloittamisesta neuvottelemiseksi, yhteistyön tekemiseen liittyvien muutosten jalkauttamiseksi sekä yhteistyön tulevaisuuden mahdollisuuksien arvioimiseksi. (TAULUKKO 1.)

TAULUKKO 1. Päätulokset yhteistyötä edistävän viestinnän piirteistä yhteistyön vaiheittain

| | Ensikontakti | Yhteistyön aloittaminen | Yhteistyön tekeminen | Yhteistyön jatkaminen |
|------------------------------|---|---|---|---|
| Viestinnän sisältö | Asiakkaan tarpeen selvittäminen | Yhteisistä toimintatavoista neuvottelemine Yhteistyöyritykseen tutustuminen | Muutosviestintä <ul style="list-style-type: none"> • tuotteiden toimitukseen liittyvät muutokset • henkilömuutokset | Liiketoimintaan liittyvä viestintä <ul style="list-style-type: none"> • viestintä yhteisestä tulevaisuudesta • viestintä yhteistyöyrityksen tulevaisuudesta Yhteistyösuhteeseen liittyvä viestintä <ul style="list-style-type: none"> • epämuodolliset aiheet • professionaaliset aiheet |
| Viestintämuoto | Henkilökohtainen yhteydenotto puhelimitse tai sähköpostitse, johon liitettiin seuraavat piirteet: <ul style="list-style-type: none"> • tavoitavuus • välittömyys | Kasvokkaistapaaminen, johon liitettiin seuraavat piirteet: <ul style="list-style-type: none"> • vuorovaikutus • välittömyys | Viestinnän mukauttaminen tiedon hallinnan ja muutosten mukaan: <ul style="list-style-type: none"> • dokumentoitavat tai tiimille jaettavat tiedot sähköpostitse • negatiiviset muutokset puhelimitse tai kasvotusten | Liiketoimintaan liittyvä viestintä <ul style="list-style-type: none"> • viestintämuodon mukauttaminen sitä henkilökohtaisemmaksi mitä ajankohtaisempi viesti on sisällöltään Yhteistyösuhteeseen liittyvä viestintä <ul style="list-style-type: none"> • epämuodolliset tilaisuudet vahvistavat suhdetta (seminaarit, asiakastilaisuudet ym.) |
| Viestinnän tyyli | <ul style="list-style-type: none"> • yhteisymmärrys • ratkaisukeskeisyys | <ul style="list-style-type: none"> • vuorovaikutus • välittömyys | <ul style="list-style-type: none"> • välittömyys • ytimekkyys | <ul style="list-style-type: none"> • supportiivisuus • viestinnän vapautuminen |
| Viestinnän toistuvuus | Nopeus <ul style="list-style-type: none"> • haastateltavat toivoivat myyjältä mahdollisimman pikaisia vastauksia heidän yhteydenottoihinsa Jatkuvuus <ul style="list-style-type: none"> • ensikontaktin jälkeen toivottiin kasvokkaistapaamista mahdollisimman nopeasti | Haastateltavat jakautuivat kahteen ryhmään: <ul style="list-style-type: none"> • ryhmä 1: viestintää tarvitaan alussa melko paljon • ryhmä 2: viestintää tarvitaan alussa melko vähän Haastatteluissa korostui viestinnän tarkoituksenmukaisuus, minkä mukaan viestinnän määrän tulee tukea tehtävän aloittamista | Viestinnän kohdentaminen <ul style="list-style-type: none"> • projektiviestinnän harkitsevaisuus: alan hektisyyden vuoksi viestinnässä toivottiin maltillisuutta • muutosviestinnän aktiivisuus: viestinnän toivottiin olevan reaaliaikaista ja määrältään riittävää muutoksen jalkauttamiseksi | Viestinnän säännöllisyyttä pidettiin erityisen tärkeänä yhteistyösuhteen rakentamiseksi <ul style="list-style-type: none"> • yhteydenpitoa toivottiin kvartaaleittain tai noin kahden kuukauden välein |

6 POHDINTA

6.1 Tulosten tarkastelu

Tutkielman tarkoituksena oli selvittää, millainen asiakkaan ja myyjän välinen viestintä edistää B2B-yhteistyötä asiakkaan näkökulmasta. Tutkimusongelmaa tarkasteltiin neljän tutkimuskysymyksen avulla, joilla pyrittiin lisäämään ymmärrystä siitä, millainen asiakkaan ja myyjän välinen viestintä saa aikaan yhteistyöhalukkuutta, edistää yhteistyön aloittamista, tekemistä sekä yhteistyön jatkamista myyvän yrityksen kanssa.

Päätulokset voidaan kiteyttää seuraavasti. Ensikontaktissa yhteistyöhalukkuutta edistävänä viestintänä pidettiin asiakkaan tarpeen selvittämistä kysymällä ja asiakasta kuuntelemalla. Tärkeiksi teemoiksi nousivat viestinnän henkilökohtaisuus, ratkaisukeskeisyys sekä vastaamisnopeus. Aloitusvaiheessa keskeisenä pidettiin neuvottelua yhteisestä päämäärästä sekä sopivien ratkaisujen pohtimista yhdessä. Haastateltavien mukaan tärkeää oli erityisesti sujuva vuorovaikutus asiakkaan ja myyjän välillä. Yhteistyön tekemisvaiheessa olennaiseksi osoittautui harkitsevaisuus projektiviestinnässä sekä aktiivisuus muutosviestinnässä. Aktiivisuudella tarkoitettiin mahdollisimman reaaliaikaista viestintää muutoksesta sekä muutoksesta koituvien seurausten totuudenmukaista arviointia. Yhteistyön jatkamiseksi tärkeänä pidettiin erityisesti viestinnän säännöllisyyttä. Säännöllisyyden lisäksi tärkeänä pidettiin epämuodollisia ammatillisia tilaisuuksia, koska epämuodollisissa tilaisuuksissa tutustuminen myyjään nähtiin helpompana.

Tutkielman anti on erityisesti siinä, että se tarjoaa yksityiskohtaista tietoa yhteistyötä edistävästä viestinnän piirteistä. Tulokset havainnollistavat asiakkaiden näkemyksiä viestintään kohdistuvista odotuksista ja toiveista, joiden tunnistamista voidaan pitää hyvänä lähtökohtana yhteistyön aloittamiseksi. Tämän lisäksi on havaittavissa, että löydetyt viestinnän piirteet ovat pitkälti kuvauksia yhteistyössä toivottavista työn tekemisen tavoista, mitä kautta tulokset tukevat myös yhteistyössä onnistumista. Yhteistyötä edistävää viestintää tarkasteltiin kokonaisvaltaisesti aina ensikontaktista yhteistyön aloittamiseen, tekemiseen ja ylläpitämiseen, minkä ansiosta tutkielma lisää ymmärrystä paitsi yksittäisen yhteistyöprojektin tekemisestä myös pidempiaikaisen yhteistyösuhteen rakentamisesta viestinnän näkökulmasta. Kokonaisvaltaisen tarkastelun ansiosta on myös mahdollista ymmärtää syvemmin, millaisessa roolissa asiakkaan ja myyjän välinen viestintä on kaiken kaikkiaan B2B-yhteistyössä.

Päätuloksista on havaittavissa, että asiakkaiden näkökulmasta katsottuna B2B-yhteistyötä edistävässä viestinnässä on merkittävässä määrin kyse tuen antamisesta: asiakkaan tarpeiden kuuntelemisesta ja niihin vastaamisesta tarjoamalla asiakasyritykselle sopivia ratkaisuja. Lisäksi haastatteluissa puhuttiin asiakasyrityksestä välittämisestä, mikä voidaan osoittaa viestimällä yhteistyötä koskevista muutoksista sekä yrityksen kehityssuunnista mahdollisimman reaaliaikaisesti ja totuudenmukaisesti. Nämä kaikki liittyvät tavalla tai toisella supportiiviseen viestintään, jolla pyritään vastaamaan tuen etsijän tarpeisiin (ks. Barbee ym. 1998).

Albrecht ja Goldsmith (2003, 265) näkevät supportiivisen viestinnän moniulotteisena prosessina, jota voidaan hyödyntää tilanteeseen, itseen, toiseen tai vuorovaikutussuhteeseen liittyvän epävarmuuden hallitsemiseksi. Haastattelujen perusteella B2B-yhteistyössä esiintyi sekä toiseen, tilanteeseen että vuorovaikutussuhteeseen liittyvää epävarmuutta. Alussa epävarmuus liittyi ensisijaisesti yhteistyökumppanin luotettavuuteen, tämän jälkeen yhteistyöprojektissa onnistumiseen ja lopuksi yhteistyön tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Voikin olla, että haastatteluissa korostunut viestinnän välittömyys ja supportiivisuus olivat pohjimmiltaan keinoja vähentää yritysten välisessä yhteistyössä jatkuvasti vallitsevaa epävarmuutta.

Kuten aiemmassa tutkimuksessa on havaittu, asiakkaan ja myyjän välillä ilmenevät tunteet, niin positiiviset kuin negatiiviset, vaikuttavat sekä luottamuksen rakentamiseen että yhteistyön jatkuvuuteen (Andersen & Kumar 2006). On myös havaittu, että myyjän halukkuus auttaa asiakasta sekä hänen kykynsä tarjota uutta tietoa ja näkökulmia asiakkaalle ovat positiivisesti yhteydessä myyntiviestinnän miellyttävyyteen (Kaski ym. 2017; Koponen & Julkunen 2017). Kuitenkaan aiemmassa myyntiviestinnän tutkimuksessa tunteiden hallintaa, asiakkaan auttamista tai uusien näkökulmien tarjoamista ei ole yhdistetty suoranaisesti osaksi supportiivista viestintää. Tutkielman tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että myyjän kyky asettua asiakkaan asemaan, tarjota tiedollista tukea sekä sopivia ratkaisuja ovat asiakkaalle osoituksia tuesta ja yhteydessä koko yhteistyön jatkuvuuteen. Tutkielma tuo siten uudenlaista näkökulmaa B2B-yhteistyösuhteista ja osoittaa, että myyntityössä on pohjimmiltaan kyse asiakkaan toiminnan tukemisesta, mikä välittyy merkittävässä määrin viestinnän supportiivisuudesta.

Ristiriitaista tuloksissa on se, että vaikka kaikki haastateltavat pitivät viestintää yhteistyön kannalta tärkeänä, vain muutama haastateltavista kertoi sopivansa myyjän kanssa yhteistyössä hyödynnettävistä viestintäkäytännöistä. Tulos ei poissulje sitä, etteivätkö myös loput haastateltavista sopisi yhteisistä viestintäkäytännöistä myyjän kanssa. Viestinnän suunnittelua saatettiin pitää niinkin

itsestään selvänä osana yhteistyötä, ettei sitä huomattu kertoa haastattelussa. Kuitenkin huomionarvoista on, että suurin osa haastateltavista ei maininnut viestintää yhtenä neuvoteltavana asiana yhteistyön tavoitteen, tilauksen sisällön, hinnan ja aikataulun ohella viestinnän keskeisen roolin tunnistamisesta huolimatta.

Vaikka haastattelukysymyksissä ei suoraan kysytty viestinnän suunnittelusta, haastateltavien kommenteissa ilmeni piirteitä, joiden perusteella viestintää tulisi suunnitella huomattavasti enemmän. Esimerkiksi osa haastateltavista nosti esille alan kiireisyyden, minkä vuoksi myös viestinnässä toivottiin harkitsevaisuutta, ja kaikki tehtävän suorittamisen kannalta välttämätön viestintä tulisi minimoida. Ilman viestinnän yhdessä suunnittelua myyjän voi kuitenkin olla haasteellista arvioida, mitä kaikkea asiakas pitää välttämättömänä viestintänä. Vastaavasti esille nostettiin, että viestittävien asioiden tunnistaminen on sidoksissa myyjän ammattitaitoon. Tulos voidaan tulkita niin, että ammattitaitoiselta myyjältä edellytetään erinomaisia viestintätaitoja. Tähän viittaavat myös haastateltujen näkemykset esimerkiksi viestinnän aktiivisuuden eroista yhteistyön eri vaiheissa. Myyjän tulee osata mukauttaa viestintäkäyttäytymisensä ja aktiivisuutensa asiakkaan tarpeiden mukaan.

Lisäksi rakennusalan viestintäkulttuuria kuvailtiin sellaiseksi, että asioiden oletettiin olevan silloin kunnossa kun ei viestitty. Tämänlaisessa viestintäkulttuurissa on kuitenkin havaittavissa ainakin kahdenlaisia haasteita, joista ensimmäinen on väärinymmärrysten mahdollisuuden kasvaminen. Käsitykset yhteistyön tuloksellisuudesta ja kehitysmahdollisuuksista saattavat esimerkiksi vinoutua, mikäli viestinnässä keskitytään kapea-alaisesti vain ongelmienkäsittelyyn. Puolestaan toinen haaste liittyy asiakkaan ja myyjän vuorovaikutussuhteen rakentamiseen. Yksinomaan negatiivisista asioista viestiminen ei mahdollista tiiviimmän yhteyden muodostumista asiakkaan ja myyjän välille, mikä on kuitenkin tunnistettu erityisen tärkeäksi B2B-yhteistyön jatkuvuuden kannalta aiemmassa tutkimuksessa (ks. Dämperat & Jolibert 2009).

Toisaalta viestinnän suunnittelemattomuudessa voi olla kyse viestinnän näkemisestä ensisijaisesti tiedonsiirtona. Tutkielman tulosten perusteella yksi B2B-viestinnän tärkeimmistä tehtävistä on informaation siirtäminen toiselle osapuolelle. Siten viestinnällä on mitä ilmeisimmin vahva välineellinen arvo yritysten välisessä yhteistyössä. Kuitenkin tämä on melko mekaaninen näkemys viestinnästä, eikä viestinnän suhdetta rakentavia vaikutuksia välttämättä siksi tiedosteta. Bergerin ja Calabresen (1975) mukaan viestinnän kehittyminen kahden ihmisen välillä tulisi nähdä jatkumona, jossa aiemmat viestit ja niiden pohjalta tehdyt valinnat vaikuttavat aina jollakin tavalla osapuolten

välisen viestinnän tulevaisuuteen. Tästä myös haastateltavat selvästi puhuivat painottaessaan viestinnän välittömyyttä ja säännöllisyyttä yhteistyösuhdetta edistävinä tekijöinä.

Systemaattisella viestinnän suunnittelutyöllä voitaisiin edesauttaa merkittävästi yhteistyössä onnistumista ja arvon luontia. Viestintää yhdessä suunnittelemalla olisi mahdollista tunnistaa kummankin osapuolen odotuksia siitä, mikä viestinnän funktio on yhteistyössä: onko viestinnässä keskeisintä esimerkiksi tiedottaa projektinkulusta, tutustuttaa yhteistyökumppanit toisiinsa, luoda yhteisöllisyyttä yritysten välille vai mahdollisesti toteuttaa kaikki nämä tavoitteet samanaikaisesti. Tavoitteiden asettamisen pohjalta viestintää voitaisiin mukauttaa yhteistyön kannalta optimaaliseksi ja tehdä toimivia valintoja niin viestinnän sisällön, viestintävälineiden kuin yhteydenpidon toistuvuuden suhteen. Näin viestinnästä olisi mahdollista rakentaa yhteistyötä kokonaisuudessaan tehostava tukitoiminto, ja kummankin osapuolen odotuksiin pystyttäisiin vastaamaan entistä paremmin. Tätä kautta voitaisiin edesauttaa myös taloudellisen ja toiminnallisen arvon tuottamista, joissa Rintamäen ym. (2007, 624–625) mukaan on kyse asiakkaan rahallisten ja ajallisten kustannusten säästöstä sekä hänen auttamisestaan päätöksenteossa. Viestinnän suunnittelulla olisi mahdollista välttää esimerkiksi väärinymmärryksiä, mitä kautta voitaisiin säästää niin aikaa kuin myös taloudellisia resursseja. Hyödyllistä olisikin suhtautua viestintään osana projektinhallintaa ja asiana, jota yhdessä kehittämällä voidaan kehittää myös yhteistyötä.

Analyysin perusteella haastateltavat pitivät kasvokkais- ja teknologiavälitteistä viestintää tyyliltään hyvin erilaisina. Kasvokkaiaviestintää kuvailtiin vuorovaikutteiseksi, ratkaisujen yhdessä kaivamiseksi sekä neuvotteluksi. Kasvotusten asialle annettiin haastateltavien mukaan enemmän aikaa ja myös tutustumista pidettiin tätä kautta helpompana. Puolestaan teknologiavälitteistä viestintää kuvailtiin sanoilla nopea, lyhyt, suora sekä tehtäväkeskeinen, eikä haastateltavien mukaan asioihin syvennytty viestintävälineen kautta vastaavalla tavalla kuin kasvotusten. Edellä esitetyt tulokset ovat yhteneviä Sivusen (2007, 90) tuloksen kanssa, jonka mukaan kasvokkaiaviestintää pidettiin henkilökohtaisempana ja läsnäolon osoittamista helpompana kuin teknologiavälitteisesti.

Esille nousee kysymys siitä, mistä syistä kasvokkaiaviestintää pidettiin vuorovaikutteisempana kuin teknologiavälitteistä viestintää. Tutkitun toimialan projektit sitovat usein merkittävästi taloudellisia resursseja, joten riskien ja epävarmuustekijöiden minimoiminen yhteistyön alkuhetkistä lähtien on tärkeää. Kasvokkaiaviestinnässä nonverbaalisen viestinnän merkkijärjestelmistä erityisesti kinesiiikka eli katse, ilmeet, eleet, liikkeet ja kehonasennot ovat välittömämmin esillä kuin teknologiavälitteisesti, ja ne voivat näin ollen myös nopeuttaa luottamuksen muodostumista. Näihin

haastatellut mitä ilmeisimmin viittasivat puhuessaan tarpeestaan tavata ja nähdä myyjä yhteistyön alussa sekä kuvaillessaan tapaamista alustavan kontaktin saamiseksi ja mahdollisuudeksi muodostaa näkemys toisesta. Puolestaan puhelinsoiton suosiminen teknologiavälitteisen viestinnän muotona vaikutti johtuvan puheen paralingvivistisista eli puheääneen liittyvistä piirteistä, joita on mahdollista havainnoida soittamalla. Erikoista kuitenkin on, että puhelinsoitot olivat videoneuvotteluja suositumpi teknologiavälitteisen viestinnän muoto, vaikka videoneuvottelut mahdollistavat kuulemisen lisäksi myös yhteistyökumppanin näkemisen. Videoneuvottelujen ei myöskään nähty korvaavan kasvokkaisviestintää esimerkiksi yhteistyön alkuvaiheessa.

Näkemykset voivat osittain selittyä haastateltavien iän kautta. Suurin osa haastateltavista edusti sukupolvea, jolle kasvokkaisviestintä on ollut työuran alussa ainoa mahdollinen vaihtoehto viestintävälineiden rajallisuuden vuoksi. Siten kyseessä voi olla tottumattomuus viestintävälineisiin ja henkilökohtaiset mieltymykset kasvokkaisviestintään. Toisaalta syitä voidaan hakea yrityksen viestintäkulttuurista. Mikäli teknologiavälitteistä viestintää ei hyödynnetä aktiivisesti yrityksen sisällä, on sen hyödyntäminen yhteistyökumppaneidenkin kanssa mahdollisesti vieraampaa. Haastateltavat antoivat teknologiavälitteisestä viestinnästä esimerkeiksi ensisijaisesti sähköpostin ja puhelimen, kaksi haastateltavista otti esille videoneuvottelut ja yksi sosiaalisen median palvelun LinkedInin. Tulos osoittaa, että B2B-yhteistyössä hyödynnetään pääsääntöisesti melko perinteisiä viestintävälineitä, eivätkä esimerkiksi sosiaalisen median tarjoamat vaihtoehdot ole jalkautuneet aktiiviseen käyttöön asiakkaan ja myyjän välisessä viestinnässä. Kuitenkin sosiaalinen media tarjoaisi myös nonverbaalista viestintää muistuttavia keinoja osoittaa tunnetiloja, mielipiteitä ja asenteita toiselle esimerkiksi hymiöillä tai reagoimalla viesteihin tykkäyksin. Siten sosiaalisen median toiminnallisuuksien voitaisiin nähdä edistävän myös vuorovaikutusta asiakkaan ja myyjän välillä, mikäli toimintoja käytettäisiin tarkoituksenmukaisesti.

Teknologiavälitteisten viestintätaitojen kouluttaminen voisi olla tarpeellista yrityksen sisällä varsinkin ikäluokille, joille viestintävälineet ovat tulleet osaksi työarkea uran myöhemmässä vaiheessa. Viestintävälineiden jalkauttamisen puute lienee kuitenkin yleisin syy niiden hyödyntämättömälle potentiaalille. Aktiivisen viestintävälineiden harjoittelun kautta teknologiavälitteinen viestintä mahdollisesti vakiintuisi yhä toimivammaksi osaksi myös B2B-viestintää, ja välineiden ominaisuuksia voitaisiin oppia hyödyntämään yhteistyötä sekä vuorovaikutusta edistävällä tavalla.

Aiemmissa yhteistyötä käsittelevissä viestinnän tutkimuksissa on ilmennyt pohdintaa siitä, missä määrin tehtävän suorittamiseen liittyvää viestintää ja relationaalista eli suhteeseen liittyvää viestintää tarvitaan yhteistyössä (Purhonen 2011; Aira 2012). Tutkielman tuloksista on havaittavissa, että tehtävään liittyvän ja relationaalisen viestinnän tarvetta voidaan hahmottaa tarkemmin yhteistyön vaiheiden kautta. Esimerkiksi yhteistyön aloitus- ja ylläpitovaiheessa liiketoimintaan ja yhteistyösuhteeseen liittyvä viestintä selvästi limittyivät. Kyseisissä vaiheissa nousi esille ensinnäkin tehtävään liittyvää viestintää, kuten yhteisen päämäärän ja myöhemmin yhteisen tulevaisuuden suunnittelua. Lisäksi esille nousi myös relationaalista viestintää, kuten tutustumista yhteistyöyrityksen liiketoimintaan sekä myöhemmin melko henkilökohtaistakin tutustumista yhteyshenkilöön. Yhteistyön tekemisvaiheessa korostui puolestaan tehtävään liittyvä viestintä, ja kaikki projektin toteuttamista hidastava viestintä, kuten esimerkiksi kuulumisten kysely, haluttiin tällöin minimoida.

Edellä esitetyn pohjalta näyttäisi siltä, että tehtävään liittyvällä ja relationaalisella viestinnällä on kummallakin paikkansa toimivan B2B-yhteistyösuhteen rakentamisessa, ja ongelmia muodostuu silloin, mikäli viestinnän sisältö on yhteistyön sen hetkistä vaihetta hidastavaa. Yksinkertaistetusti voidaan todeta, että tulosten perusteella yhteistyöprojektin aktiivisessa suoritusvaiheessa tulisi olla huomattavasti vähemmän relationaalista viestintää muihin vaiheisiin nähden.

Toisaalta kyseenalaista on, mikä kaikki viestintä voidaan mieltää suoranaisesti relationaaliseksi viestinnäksi B2B-yhteistyössä, ja millaisessa viestinnässä on puolestaan kyse yksinomaan tehtävän suorittamisesta. Esimerkiksi yritysten yhteisen tulevaisuuden suunnitteleminen voidaan nähdä sekä tehtävään liittyvänä että relationaalisena viestintänä. Tehtävään liittyvänä viestintänä se näyttäytyy siinä mielessä, että osapuolet sopivat sitä kautta uusia toimintaa ohjaavia tavoitteita ja kehittävät tarvittaessa aiempia työskentelytapojaan yhteistyötä edistävämpään suuntaan. Näin ajateltuna näyttääkin siltä, että yhteisen tulevaisuuden suunnittelussa on kyse ensisijaisesti liiketoiminnasta ja suorituskyvyn maksimoimisesta. Kuitenkin samanaikaisesti yhteisestä tulevaisuudesta puhumalla yritykset arvioivat heidän välilleen muodostuneen yhteistyösuhteen merkityksellisyyttä ja sitä, onko työntekoa kannattavaa jatkaa yhdessä vai erillään. Tätä kautta yhteisestä tulevaisuudesta puhuminen vaikuttaakin olevan vuorovaikutussuhteen ylläpitämiseen liittyvää relationaalista viestintää.

Tämän tutkielman tulosten perusteella näyttäisi siltä, että tiukka erottelu tehtävään ja suhteeseen liittyvän viestinnän välillä on tarpeetonta, koska ne limittyvät yhteistyössä kaiken aikaa toisiinsa. Siten ei ole täysin mahdollista tunnistaa, milloin tehtävän suorittamiseen liittyvässä viestinnässä on

kyse ensisijaisesti suhteen rakentamisesta ja päinvastoin. B2B-yhteistyösuhteen kehittämiseksi tarpeellisempaa onkin siirtää huomio kyseisestä jaottelusta viestien perusolemuksen. Kuten Watzlawick ym. (1967, 51–52) kuvailevat, kaikki viestit muodostuvat sisältöulottuvuudesta eli viestien informatiivisesta merkityksestä ja suhdeulottuvuudesta eli viestien tulkintatavoista. Heidän mukaansa heikoissa suhteissa viestien informatiiviselle merkitykselle ei anneta vastaavaa painoarvoa kuin toimivissa suhteissa, minkä vuoksi syntyy virheellisiä ja väärinymmärryksiin johtavia tulkintoja. Tutkielman tulokset tukevat selvästi tätä väitettä, ja niiden perusteella B2B-yhteistyön keskeisenä rakennusosana voidaan nähdä asiakkaan ja myyjän toimiva vuorovaikutussuhde. Sujuva suhde johtaa siihen, että yhteisymmärrys on helpompi säilyttää yritysten välillä ja löytää myös uudelleen tulevaisuudessa.

Pohtimisen arvoinen asia on se, mistä syistä epämuodollisemmissa ammatillisissa tilaisuuksissa, kuten seminaareissa ja messuilla, tapahtuva viestintä nähtiin tutustumista helpottavana. Selitystä haettiin muun muassa työrooleista, joiden nähtiin väistyvän työpaikan ulkopuolella ja vapauttavan myös viestintää. Tulos tukee aiempaa tutkimusta, sillä Gerlanderin (2003, 71) mukaan professionaalisessa tai institutionaalisessa kontekstissa vallitsevat lait ja eettiset ohjeet asettavat myös suhteissa toimimiselle vaatimuksia toisin kuin yksityiselämän suhteissa. Kiinnostavaa kuitenkin on, mitä kyseisille normeille tapahtuu asiakkaan ja myyjän siirtyessä työpaikalta toiseen ympäristöön, joka kuitenkin on yhtä lailla työkeskeinen.

Osuutta asiaan voi mahdollisesti olla sillä, että seminaarien ja messujen kaltaisiin asiakastilaisuuksiin osallistuu runsaasti muitakin ihmisiä, ja heidän läsnäolonsa voi vapauttaa myös asiakkaan ja myyjän välistä viestintää tutuista normeista. Toisaalta epämuodollisemmat tilaisuudet ovat myös tavoitteiltaan erilaisia neuvottelutilanteisiin nähden, eikä tarkoituksena ole esimerkiksi neuvotella ennalta sovitusta aiheesta tai tehdä päätöksiä. Siten epämuodollisemmissa tilaisuuksissa viestintään ei välttämättä liity vastaavanlaisia suorituspaineita kuin ennalta sovittuun neuvotteluun, minkä vuoksi virallisistakin yhteistyöhön liittyvistä asioista keskustelu voi tuntua jopa helpommalta työpaikan ulkopuolella. Arvioitavaksi jääkin, missä määrin normeja ja virallisuutta tarvitaan asiakkaan ja myyjän suhteessa, ja milloin ne muuttuvat vuorovaikutusta heikentäviksi tai jopa sitä rajoittaviksi tekijöiksi. Kyse on hyvin subjektiivisesta kokemuksesta, josta ei voida tehdä yleistyksiä, ja asiakkaan sekä myyjän tulisikin sopia asiasta yhdessä. Tulos johtaa siihen, että perinteisten neuvottelujen rinnalle voisi olla tarpeellista vakiinnuttaa myös epämuodollisempia ammatillisia tilaisuuksia, mutta niiden määrästä tulisi sopia tilannekohtaisesti.

Kaiken kaikkiaan tutkielman tulokset osoittavat, että onnistuminen viestinnässä edistää yhteistyötä ja päinvastoin. Haastateltujen mukaan toimivassa yhteistyösuhteessa viestintä arkipäiväistyy ja rentoutuu, toisen sanaan pystytään luottamaan eikä esimerkiksi ohjeita tarvitse antaa yhtä yksityiskohtaisesti toiselle kuin yhteistyön alkuvaiheessa. Toisaalta asioiden salailu ja virheiden kertomatta jättäminen vaikuttivat haastattelujen perusteella luottamukseen, yhteistyön tekemiseen ja myös halukkuuteen jatkaa yhteistyötä tulevaisuudessa. Siten Feudtnerin (2007) määritelmä kollaboratiivisesta viestinnästä osoittautuu käyttökelpoiseksi myös B2B-liiketoiminnassa. Kollaboratiivisen viestinnän toimivuus perustuu hänen mukaansa viestinnän ja yhteistyön vastavuoroisuuteen, eli toimiva viestintä tehostaa yhteistyön tekemistä ja taitava yhteistyö voi puolestaan edistää viestintää. Haastateltujen mukaan viestintä helpottui erityisesti silloin, kun yhteistyötä oli tehty pidempään yhdessä, koska vuorovaikutuksesta tuli kaiken kaikkiaan sujuvampaa ja suorempaa. Yhteistyön tuloksellisuuden kannalta tarpeellista olisi päästä tämänlaiseen välittömän viestinnän tilaan jo aiemmin yhteistyötä tehtäessä. Vuorovaikutussuhdetta tietoisemmin rakentamalla voitaisiin saavuttaa syvempi yhteisymmärryksen tila jo aiemmin, ja viestinnästä voitaisiin kehittää ennen muuta yhteistyötä edistävää.

Tulosten pohjalta voidaan kiteyttää yhteenveto, että viestinnän tulisi kaikin tavoin tukea asiakkaan ja myyjän välistä vuorovaikutusta. Pieniltäkin vaikuttavilla viestinnällisillä valinnoilla voi olla merkittävä vaikutus vuorovaikutuksen toimivuuteen ja edelleen yhteistyön mielekkyyteen, kuten sillä, ilmoitetaanko muutoksista asiakkaalle puhelimitse vai sähköpostitse, koska viestinnälliset valinnat heijastuvat aina jollakin tavalla osapuolten väliseen vuorovaikutussuhteeseen. Kuten Kaski ym. (2017) ovat havainneet, yksi suurimmista ongelmista yhteistyön aloittamisessa on heikko vuorovaikutus asiakkaan ja myyjän välillä, jolloin asiakas ei koe tulevansa kuulluksi eikä myöskään koe saavansa tarvitsemaansa palvelua. Williams ym. (1990, 39) ovatkin määritelleet myyntityön perimmäiseksi tarkoitukseksi olla vaikuttamisen sijaan vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa ja korostaneet vuorovaikutusta edistävien viestintätaitojen tärkeyttä, kuten kuuntelemista ja puheen selkeyttä. Tämän tutkielman tulokset tukevat Kasken ym. (2017) ja Williamsin ym. (1990) tuloksia. Myyntityö tulisi nähdä ennen kaikkea vuorovaikutustyönä, jossa myyjän viestintätaidot ovat ensisijaisen tärkeässä osassa. Jotta yritysten välille voisi muodostua toimiva yhteistyösuhde, myyjän tulisi rakentaa yritysten välistä yhteisymmärrystä vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa kaikissa yhteistyön vaiheissa.

Loppujen lopuksi tutkielman tulokset viittaavat siihen, että asiakkaan ja myyjän yhteistyössä on pitkälti kyse tiimityöskentelystä, ja toimivan viestinnän piirteitä etsittäessä voidaankin hakea tukea

tiimien sisäisistä viestintäkäytännöistä. Haastateltujen vastaukset olivat samansuuntaisia esimerkiksi Petersin ja Manzin (2007, 125) tiimien työskentelyä koskevien havaintojen kanssa. Kyseisten tutkijoiden mukaan suhteen vastuullinen kehittäminen ja ylläpito ovat tärkeitä tiimityöskentelyssä, koska suhteen toimivuus heijastuu tiimin ongelmanratkaisukykyihin. Tämän tutkielman tuloksista ilmeni, että asiakkaat arvostavat esimerkiksi supportiivista viestintää, ideoiden vaihtamista sekä myös epämuodollisempia tilaisuuksia. Nämä kaikki piirteet toistuvat myös toimivien sisäisten tiimien viestinnässä. Esimerkiksi epämuodollisemmat tilaisuudet myyjän kanssa vastaavat pitkälti tiimien sisäisiä virkistyspäiviä; niissä keskustellaan sekä henkilökohtaisemmista asioista että työasioista vapaamuotoisemmassa ympäristössä. Osa haastatelluista kaipasi small talkin kaltaista keskustelua, ja osalle puolestaan riitti toiseen tutustuminen ammattiin liittyvän viestinnän kautta. Samaa tapahtuu tiimeissä, sillä joidenkin kanssa vuorovaikutussuhde voi johtaa ystävyssuhteeseen, kun puolestaan toisten kanssa keskitytään ainoastaan työasioihin. Asiakkaan ja myyjän viestinnän tiimimäinen luonne toistuu myös vuorovaikutussuhteen tiivistyessä yhteistyön jatkumisen myötä. Kun on tutustuttu, viestintä vapautuu ja sen toivotaan myös olevan säännöllistä. Myyjä ja asiakas voitaisiinkin hyvin käsittää tiimiksi: he luovat yhdessä viestintäkäytäntensä, toimivat yhteisen tavoitteen eteen ja pyrkivät parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen.

6.2 Tutkielman arviointi

Kvalitatiivisen tutkimuksen arviointi perustuu tutkijan subjektiviteetin tunnistamiseen. Tutkija osallistuu keskeisesti tutkimuksen toteuttamiseen sen kaikissa vaiheissa, joten tutkimusta arvioitaessa tarkastellaan tutkijan tekemiä valintoja koko tutkimusprosessin ajalta. Siten kyse on tutkimusprosessin luotettavuuden arvioinnista, jota voidaan tarkastella uskottavuuden, siirrettävyyden, varmuuden ja vahvistuvuuden näkökulmasta. (Eskola & Suoranta 2014.)

Uskottavuudella viitataan siihen, että tutkijan tulee arvioida, ovatko hänen tekemänsä käsitteellistykset ja tulkinnat yhdenmukaisia tutkittavien käsitysten kanssa (Eskola & Suoranta 2014). Tulkintojen yhdenmukaisuus pyrittiin varmistamaan kysymällä haastateltavilta tarkentavia lisäkysymyksiä haastatteluissa, ja avoimempien kysymysten kohdalla haastateltaville annettiin myös havainnollistavia esimerkkejä yhteisymmärryksen varmistamiseksi (ks. LIITE 1). Lisäksi haastattelujen äänitallenteet ja sanatarkka litterointi tarjosivat mahdollisuuden palata autenttiseen haastattelutilanteeseen ja tarkistaa mahdollisia epäselvyyksiä. Haastateltavien näkemyksistä tehdyt tulkinnat ja käsitteellistykset pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman läpinäkyvästi tekstimuotoisen

raportoinnin, aineistoesimerkkien ja kuvioden avulla. Tätä kautta myös lukija pystyy tekemään päätelmiä tutkijan ja tutkittavien käsitysten yhdenmukaisuudesta.

Teemahaastattelu osoittautui toimivaksi menetelmävalinnaksi, sillä asiakkaiden näkemyksiä pystyttiin tarkastelemaan siinä luontevasti. Tarkastelua olisi voitu sujuvoittaa teemahaastattelurungon kysymysten tarkemmalla muotoilulla, koska joiltakin osin kysymykset osoittautuivat hieman päällekkäisiksi. Jälkikäteen tarkasteltuna esimerkiksi *Käsitykset yhteistyöstä* -teema olisi voitu jättää kokonaan pois, koska haastateltavien käsitykset ilmenivät muiden teemojen kautta. Tämänlaisella teemahaastattelurungon tiivistämisellä olisi voitu välttää toistoa ja helpottaa myös analyysin tekemistä, sillä nyt vastauksia joihinkin tutkimuskysymyksiin oli haettava useampien teemojen alta. Vaikka teemahaastattelu onkin yleisesti tyyliltään melko vapaamuotoinen (Eskola & Suoranta 2014), niin kysymysten tarkemmalla asettelulla olisi voitu löytää vastauksia tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin helpommin. Lisäksi jotkin käsitteet olisi ollut tarpeellista erottaa vielä selkeämmin toisistaan. Esimerkiksi *Yhteistyön ylläpitäminen* -teemassa joidenkin kysymysten kohdalla osa haastateltavista pohti, tulisiko vastauksen liittyä yksittäiseen yhteistyöprojektiin vai yhteistyösuhteen ylläpitämiseen pidemmällä aikavälillä. Termien yhteistyöprojekti ja yhteistyösuhde käyttäminen yleisen yhteistyö-termin sijaan olisi todennäköisesti lisännyt kysymysten ymmärrettävyyttä ja helpottanut haastattelua.

Siirrettävyydellä viitataan mahdollisuuksiin siirtää tai yleistää tutkimustuloksia, vaikkakin sosiaalisen todellisuuden monimuotoisuuden katsotaan asettavan tähän rajoitteita (Eskola & Suoranta 1998). Tutkimusprosessi on pyritty raportoimaan mahdollisimman läpinäkyvästi. Tutkielmassa on kuvailtu tarkasti, miten haastateltavat on valittu, mitä tietoja tutkielmasta on annettu heille etukäteen ja miten haastattelut on järjestetty. Teemahaastattelurunko on esitetty tutkielman liitteenä, ja analyysivaiheessa tehty aineiston teemoittelu on raportoitu yksityiskohtaisesti aina teemakortiston laatimisesta aineiston jaottelamiseen tarkempiin viestinnän piirteisiin. Näin ollen vastaavanlainen tutkimus voitaisiin toteuttaa uudelleen toisen tutkijan toimesta. Varsinaisia yleistyksiä ei tämän tutkielman pohjalta ole mahdollista tehdä, koska otanta oli verrattain pieni. Tämä on kuitenkin tyypillistä kvalitatiiviselle tutkimukselle, jossa pyritään yleistysten sijaan teoreettisesti mielekkäiden tulkintojen muodostamiseen tutkimalla suhteellisen pientä tapausmäärää (Eskola & Suoranta 2014, 61).

Varmuudessa on kyse tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavien ennakkoehtojen huomioimisesta mahdollisuuksien rajoissa (Eskola & Suoranta 2014). Varmuutta pyrittiin tuomaan

haastattelun toteutukseen liittyvillä valinnoilla. Tutkittavilta kysyttiin toiveita haastattelun ajankohdasta, jotta heille voitiin varmistaa mahdollisimman hyvä keskittymisrauha haastatteluhetkellä. Lisäksi haastattelutilannetta pyrittiin sujuvoittamaan tarjoamalla tutkittaville mahdollisuus valita, pidettäisiinkö haastattelu kasvotusten vai puhelimitse.

Kuulan (2006) mukaan tutkimuksiin sisältyy aina riski, että haastateltavat pyrkivät antamaan yleisesti hyväksyttäviä vastauksia. Koska haastateltavat tiesivät, että tutkielma tehtäisiin toimeksiantona Koja Oy:lle ja että yritys oli itse valinnut haastateltavat asiakaskunnastaan, haastateltavat saattoivat pyrkiä antamaan eettisesti hyväksyttäviä vastauksia. Lisäksi haastateltavat tiesivät, että tutkielman tarkoituksena oli pyrkiä ymmärtämään B2B-yhteistyötä edistävää viestintää ja tarjota mahdollisuuksia sen kehittämiseksi, mikä saattoi myös lisätä tarvetta vastata yleisesti hyväksyttävästi kysymyksiin. Henkilökohtaisten näkemysten esittämistä pyrittiin helpottamaan painottamalla tutkielmaan osallistuvien anonymiteettisuoja, jonka mukaisesti haastateltavien tai heidän edustamiensa organisaatioiden nimiä ei mainittaisi tutkielmassa. Haastateltaville myös kerrottiin, että ilmiötä tarkasteltiin asiakkaan näkökulmasta, minkä vuoksi heidän henkilökohtaiset näkemyksensä olisivat arvokkaita tutkielman kannalta.

Haastattelurungon lähettäminen etukäteen kahdelle haastateltavalle on pohdintaa edellyttävä valinta. Asiakasyrityksen ja Koja Oy:n yhteistyön kannalta nähtiin sopivana, että haastattelun sisältöön oli mahdollista tutustua etukäteen halutessaan, sillä näin pystyttiin tukemaan yritysten välisen yhteistyön läpinäkyvyyttä. Kuitenkin kaksi haastateltavista sai tätä kautta mahdollisuuden miettiä vastauksiaan etukäteen toisin kuin haastateltavat, jotka osallistuivat tutkimukseen yksinomaan tietoon perustuvan suostumuksen pohjalta. Siten valinta oli tutkimusaineiston keräämisen luotettavuuden kannalta harkitsematon ja siihen tulee suhtautua kriittisesti.

Toisaalta asia voidaan nähdä niin, ettei tutkittavan perusarvomaailma varsinaisesti muutu, vaikka hän saisi lukea haastattelurungon etukäteen. Tutkittava saa tällöin toki mahdollisuuden harkita, mitä kaikkea ja millä tavalla hän tuo näkemyksistään esille haastattelussa. Tästä huolimatta näkemykset ovat todennäköisesti pitkän ajan kuluessa rakentuneita ja melko syvään juurtuneita ajattelutapoja, joiden muokkaaminen lyhyessä ajassa olisi haasteellista. Yleisesti ottaen haastattelulomakkeeseen tutustuneiden vastauksissa toistuivat samat viestinnän piirteet kuin muissakin haastatteluissa. Siten haastattelurungon lähettäminen kahdelle etukäteen ei johtanut merkittävästi poikkeaviin tuloksiin muista haastatteluista saatuihin tuloksiin nähden.

Vahvistuvuudella viitataan siihen, että vastaavaa ilmiötä tarkastelleet tutkimukset antavat tukea tutkijan tekemille tulkinnoille (Eskola & Suoranta 2014). Edellisessä alaluvussa esitellyssä synteesissä ilmeni, että tutkielman tuloksissa on havaittavissa yhteyksiä aiempien tutkimusten tuloksiin nähden. Toisaalta B2B-yhteistyötä edistävää viestintää ei ole tutkittu aiemmin täysin samanlaisella ongelmanasettelulla, minkä vuoksi työn voidaan nähdä tarjoavan myös uutta tietoa ilmiön tarkasteluun.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

B2B-liiketoiminnassa on ensisijaisesti kyse arvon luomisesta yhdessä, ja arvon yhteisluonti ohjaa merkittävästi myös myyntityötä. Kuten tämän tutkielman tulokset osoittavat, viestinnän sujuvuus on välttämätöntä asiakkaan ja myyjän yhteistyön sujuvuudelle. Yhteistyötaitojen kehittämiseksi ja yhä tuloksellisempien B2B-kumppanuuksien rakentamiseksi tarpeellista olisi tutkia molempien osapuolten näkemyksiä viestinnällisistä tarpeista. Ymmärrystä yhteistyötä edistävästä viestinnästä voitaisiin laajentaa tutkimalla aiheita myyjän näkökulmasta, ja erityisen hyödyllistä olisi vertailla, missä määrin myyjien ja asiakkaiden näkemykset toimivasta viestinnästä kohtaavat. Kaski ym. (2017) on tutkinut asiakkaiden ja myyjien asettamia odotuksia ensimmäisessä B2B-myyntitapaamisessa ja havainnut kuuntelemisen kummankin mielestä tärkeäksi luottamuksen rakentamisessa. Tarpeellista olisi tutkia viestinnällisten odotusten vastaavuutta myös muissa yhteistyön vaiheissa, koska kuten Gounaris (2005, 126) on todennut, B2B-myyntissä tavoitellaan pitkäaikaisia ja jatkuvia asiakassuhteita yksittäisten myyntitapahtumien sijaan. Tutkielman tulosten perusteella yhteistyösuhde perustuu vastavuoroisuuteen ja vuorovaikutukseen, joiden toteutumisiksi myös myyjien näkemyksiä toimivasta viestinnästä olisi tarpeellista tutkia.

Viestinnän tutkiminen yhteistyön vaiheittain oli tarkoituksenmukaista, kun pyrittiin lisäämään ymmärrystä yhteistyötä edistävän viestinnän piirteistä kokonaisvaltaisesti. Tutkielma tarjoaakin toimivan yleiskatsauksen hyvän B2B-viestinnän piirteistä. Tulevaisuudessa hyödyllistä voisi olla pureutua yksittäiseen viestinnän piirteeseen tarkemmin, jolloin viestinnästä olisi mahdollista saada yksityiskohtaisempaa tietoa yhteistyön tekemisen kannalta. Viestinnän piirteistä jatkotutkimusta tarvittaisiin erityisesti viestintävälineisiin liittyvistä näkemyksistä. Viestinnän mukauttaminen osoittautui erityisen keskeiseksi paitsi yhteistyön tekemisen myös sen jatkuvuuden kannalta. Viestintävälineitä tarkasteltiin tässä tutkielmassa yleisesti keskittymättä mihinkään tiettyyn välineeseen. Kuitenkin viestintävälineet sisältävät hyvin erityyppisiä ominaisuuksia, jotka

vaikuttavat osapuolten väliseen vuorovaikutukseen. Keskittymällä johonkin tiettyyn välineeseen voitaisiin ymmärtää yhä tarkemmin viestintävälineiden käyttöön liittyviä näkemyksiä sekä asenteita. Toisaalta viestinnästä voitaisiin saada yksityiskohtaisempaa tietoa syventymällä tarkastelemaan yksittäistä yhteistyön vaihetta ja siinä esiintyvää viestintää.

Tutkielman tulosten perusteella asiakkaan ja myyjän yhteistyö muistuttaa merkittävässä määrin tiimityöskentelyä. Asiakkaan ja myyjän vuorovaikutussuhteen kehittämisen kannalta hyödyllistä voisikin olla verrata heidän viestintäkäytäntöitään yritysten sisäisten tiimien viestintäkäytäntöisiin. Toinen hyödyllinen näkökulma voisi löytyä viestintäkoulutusten tutkimisesta. Tarve vuorovaikutusta edistävien viestintätaitojen kouluttamiseen on tiedostettu jo pitkään myyntikoulutuksissa (ks. esim. Williams ym. 1990). Tutkielmassa ilmenneiden viestinnän piirteiden pohjalta voitaisiin kartoittaa, millaisia viestintätaitoja myyjille koulutetaan, ja vastaavatko ne ylipäättään asiakkaiden esittämiin näkemyksiin yhteistyötä edistävästä viestinnästä. Toisaalta yhteistyön vastavuoroisen luonteen vuoksi tarpeellista olisi myös selvittää, miten asiakkaiden yhteistyö- ja viestintätaitoja tuetaan. Loppujen lopuksi yhteistyö on aina osiensa summa, ja niin myyjä kuin myös asiakas vaikuttavat kumpikin viestinnällään siihen, millaiseksi yhteistyösuhde kaiken kaikkiaan muotoutuu.

KIRJALLISUUS

- Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylä Studies in Humanities 179. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Albrecht, T. L. & Adelman, M. B. 1987. Communicating social support. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Albrecht, T. L. & Goldsmith, D. J. 2003. Social support, social networks, and health. Teoksessa Thompson, T. L., Dorsey, A., Miller, K. I. & Parrott, R. (toim.) Handbook of health communication. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 263–284.
- Andersen, P. H. 2001. Relationship development and marketing communication: an integrative model. *Journal of Business & Industrial Marketing* 16 (3), 167–183.
- Andersen, P. H. & Kumar, R. 2006. Emotions, trust and relationship development in business relationships: a conceptual model of buyer–seller dyads. *Industrial Marketing Management* 35 (4), 522–535.
- Anderson, J. C. & Narus, J. A. 1990. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing* 54 (1), 42–58.
- Arndt, J. 1979. Towards a concept of domesticated markets. *Journal of Marketing* 43, 69–75.
- Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R. J. & Payne, A. 2011. Value propositions as communication practice: taking a wider view. *Industrial Marketing Management* 40 (2), 202–210.
- Barbee, A. P., Rowatt T. L. & Cunningham, M. R. 1998. When a friend is in need: feelings about seeking, giving, and receiving social support. Teoksessa P. A. Andersen & L. K. Guerrero (toim.) Handbook of communication and emotion: research, theory, applications, and contexts. San Diego: Academic Press, 281–301.

- Baxter, L. A. & Montgomery, B. M. 1996. *Relating: dialogues & dialectics*. New York: The Guilford press.
- Baxter, L. A. & Montgomery, B. M. 1998. A guide to dialectical approaches to studying personal relationships. Teoksessa B. M. Montgomery & L. A. Baxter (toim.) *Dialectical approaches to studying personal relationships*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 1–15.
- Berger C. R. 2005. Interpersonal communication: theoretical perspectives, future prospects. *Journal of Communication* 55 (3), 415–447.
- Berger, C. R. & Calabrese, R. J. 1975. Some explorations in initial interaction and beyond: toward a developmental theory of interpersonal communication. *Human Communication Research* 1 (2), 99–112.
- Burleson, B. R., Metts, S. & Kirch, M. W. 2000. Communication in close relationships. Teoksessa C. Hendrick & S. S. Hendrick (toim.) *Close relationships. A sourcebook*. Thousand Oaks: Sage, 245–258.
- Cahill, D. J. & Sias, P. M. 1997. The perceived social costs and importance of seeking emotional support in the workplace: gender differences and similarities. *Communication Research Reports* 14 (2), 231–240.
- Cova, B. & Salle, R. 2008. Marketing solutions in accordance with the S-D logic: co-creating value with customer network actors. *Industrial Marketing Management* 37 (3), 270–277.
- Craig, R. T. & Muller, H. 2007. Introduction to unit V: the phenomenological tradition. Teoksessa R. T. Craig & H. L. Muller (toim.) *Theorizing communication. Readings across traditions*. Thousand Oaks: Sage, 217–222.
- Dampérat, M. & Jolibert, A. 2009. A dialectical model of buyer-seller relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing* 24 (3/4), 207–217.
- Davies, A., Brady, T. & Hobday, M. 2006. Charting a path toward integrated solutions. *MIT Sloan Management Review* 47 (3), 39–48.

- Day, G. S. 1994. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing* 58 (4), 37–52.
- Dietrich, P., Eskerod, P., Dalcher, D. & Sandhawalia, B. 2010. The dynamics of collaboration in multipartner projects. *Project Management Journal* 41 (4), 59–78.
- Doney, P. M. & Cannon, J. P. 1997. An examination of the nature of trust in buyer–seller relationships. *Journal of Marketing* 61 (2), 35–51.
- Doney, P. M., Barry, J. M. & Abratt, R. 2007. Trust determinants and outcomes in global B2B services. *European Journal of Marketing* 41 (9/10), 1096–1116.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Kymmenes painos. Tampere: Vastapaino.
- Feudtner, C. 2007. Collaborative communication in pediatric palliative care: a foundation for problem-solving and decision-making. *Pediatric Clinics of North America* 54 (5), 583–607.
- Flynn, J., Välikoski, T-R. & Grau, J. 2008. Listening in the business context: reviewing the state of research. *International Journal of Listening* 22 (2), 141–151.
- Gerlander, M. 2003. Jännitteet lääkärin ja potilaan välisessä viestintäsuhteessa. Jyväskylä Studies in Humanities 3. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Gerlander, M. & Isotalus, P. 2010. Professionaalisten viestintäsuhteiden ääriviivoja. *Puhe ja kieli* 30 (1), 3–19.
- Gounaris, S. P. 2005. Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services. *Journal of Business Research* 58 (2), 126–140.
- Grönroos, C. 2004. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing* 19 (2), 99–113.

- Göös, M. 2001. Supportiivinen viestintä työyhteisössä. Jyväskylän yliopisto. Puheviestinnän pro gradu -tutkielma.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Huxham, C. & Vangen, S. 2005. Managing to collaborate. The theory and practice of collaborative advantage. Abingdon: Routledge.
- Ikonen, H-M. 2017. Puhelinhaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 270–284.
- Irvine, A., Drew, P. & Sainsbury, R. 2012. “Am I not answering your questions properly?” Clarification, adequacy and responsiveness in semi-structured telephone and face-to-face interviews. *Qualitative Research* 13 (1), 87–106.
- Kaski, T. A., Hautamäki, P., Pullins, E. B. & Kock, H. 2017. Buyer versus salesperson expectations for an initial B2B sales meeting. *Journal of Business & Industrial Marketing* 32 (1), 46–56.
- Keyton, J., Ford, D. J. & Smith, F. I. 2008. A mesolevel communicative model of collaboration. *Communication Theory* 18 (3), 376–406.
- Koja Oy 2016a. Yritys. <http://www.koja.fi/fi/koja-yhtioet>. Viitattu 8.10.2016.
- Koja Oy 2016b. Kojalta yhä laajempaa palvelua asiakkaille. <http://www.koja.fi/news/27/118/Kojalta-yhae-laajempaa-palvelua-asiakkaille>. Viitattu 26.10.2017.
- Koja Oy 2016c. Kojan arvot. <http://www.koja.fi/kojan-arvot>. Viitattu 10.10.2016.
- Koja Oy 2016d. Koja Oy:n tapaaminen 16.9.2016.
- Koja Oy 2017a. Koja rantautuu Floridaan. <http://www.koja.fi/news/58/118/Koja-rantautuu-Floridaan>. Viitattu 26.10.2017.

Koja Oy 2017b. Kojan suunta kohti kansainvälisempää myyntiorganisaatiota.

<http://www.koja.fi/news/75/118/Kojan-suunta-kohti-kansainvaelisempaeae-myyntiorganisaatiota>. Viitattu 26.10.2017.

Koja Oy 2017c. Kojan strategia. <http://www.koja.fi/kojan-strategia>. Viitattu 26.10.2017.

Koponen, J. & Julkunen, S. 2017. Consumers' experiences of appropriate sales interaction – a speech code theory perspective. *Studies in Communication Sciences* 17 (1), 25–41.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Levitt, T. 1983. *The Marketing Imagination*. New York: Free Press.

Lewis, L. K. 2006. Collaborative interaction: review of communication scholarship and a research agenda. *Communication Yearbook* 30, 197–247.

Linell, P. & Luckmann, T. 1991. Asymmetries in dialogue: some conceptual preliminaries. Teoksessa I. Marková & K. Foppa (toim.) *Asymmetries in dialogue*. Hertfordshire: Harvester Wheatsheaf, 1–20.

Littlejohn, S. W. & Foss, K. A. 2008. *Theories of human communication*. Belmont: Thomson Wadsworth.

Lusch, R. F. & Vargo, S. L. 2006. Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory* 6 (3), 281–288.

Marshall, G. W., Goebel, D. J. & Moncrief, W. C. 2003. Hiring for success at the buyer–seller interface. *Journal of Business Research* 56 (4), 247–255.

Mikkola, L. 2000. Supportiivinen viestintä hoitotyössä. Sosiaalisen tuen tutkimusnäkökulmien tarkastelua. Jyväskylän yliopisto. Puheviestinnän lisensiaatintutkimus.

Millman, T. F. 1996. Global key account management and systems selling. *International Business Review* 5 (6), 631–645.

- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing* 58 (3), 20–38.
- Nikkilä, M. 2009. Tuki tehtäväkeskeisen verkkoryhmän vuorovaikutuksessa. Jyväskylän yliopisto. Puheviestinnän pro gradu -tutkielma.
- Payne, A. F., Storbacka, K. & Frow, P. 2008. Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36 (1), 83–96.
- Peters, L. M. & Manz, C. C. 2007. Identifying antecedents of virtual team collaboration. *Team Performance Management* 13 (3/4), 117–129.
- Purhonen, P. 2011. Kollaboratiivisen vuorovaikutuksen karikoita pk-yritysten kansainvälistymisessä. Puheviestinnän vuosikirja Prologi 2011, 25–43.
- Puro, J-P. 1996. Johdatus puheviestinnän teorioihin. Tampere: Tammer-paino.
- Rintamäki, T., Kuusela, H. & Mitronen, L. 2007. Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality* 17 (6), 621–634.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. 1998. Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review* 23 (3), 393–404.
- Saarijärvi, H., Kannan, P. K. & Kuusela, H. 2013. Value co-creation: theoretical approaches and practical implications. *European Business Review* 25 (1), 6–19.
- Sias, P. 2009. Organizing relationships: traditional and emerging perspectives on workplace relationships. Los Angeles: Sage.
- Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. Jyväskylä Studies in Humanities 79. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

- Staples, D. S. & Cameron, A. F. 2004. Creating positive attitudes in virtual team members. Teoksessa S. H. Godar & S. P. Ferris (toim.) *Virtual and collaborative teams: process, technologies and practice*. Hershey: Idea Group, 76–98.
- Storbacka, K., Polsa, P. & Sääksjärvi, M. 2011. Management practices in solution sales – a multilevel and cross-functional framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 31 (1), 35–54.
- Sunnafrank, M. 1986. Predicted outcome value during initial interactions. A reformulation of uncertainty reduction theory. *Human Communication Research* 13 (1), 3–33.
- Sunnafrank, M. 1990. Predicted outcome value and uncertainty reduction theories. A test of competing perspectives. *Human Communication Research* 17 (1), 76–103.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing* 68 (1), 1–17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. 2008. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36 (1), 1–10.
- Virtanen, I. A. 2015. Supportive communication in Finnish men's friendships. *Acta Universitatis Tamperensis* 2019. Tampere: Tampere University Press.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H. & Jackson, D. D. 1967. *Pragmatics of human communication. A study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*. New York: W. W. Norton & Company, Inc.
- Wilkins, R. 2009. The asiasta puhuminen event. Teoksessa R. Wilkins & P. Isotalus (toim.) *Speech culture in Finland*. Lanham: University Press of America, 63–84.
- Wilkins, R. & Isotalus, P. 2009. Finnish speech culture. Teoksessa R. Wilkins & P. Isotalus (toim.) *Speech culture in Finland*. Lanham: University Press of America, 1–16.

- Williams, K. C., Spiro, R. L. & Fine, L. M. 1990. The customer-salesperson dyad: an interaction/communication model and review. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, summer 1990, 29–43.
- Wilson, D. T. 1995. An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (4), 335–345.
- Witkowski, T. H. & Thibodeau, E. J. 1999. Personal bonding processes in international marketing relationships. *Journal of Business Research* 46 (3), 315–325.

LIITTEET

LIITE 1 Teemahaastattelurunko

Taustatiedot

- Toimenkuva
- Minkä tyyppistä yhteistyötä teet työssäsi muiden yritysten kanssa?
- Kuinka paljon teet yhteistyötä työssäsi muiden yritysten kanssa? (esim. kuinka suuri osa työpäivästäsi on yhteistyön tekemistä)
- Millainen merkitys yhteistyöllä on työssäsi? (välttämättömyys/vapaaehtoisuus)

Teema-alueet ja kysymykset

Käsitykset yhteistyöstä

- Mitä yhteistyö mielestäsi on?
- Mitkä asiat ovat välttämättömiä yhteistyön tekemiseksi?
- Millaista on mielestäsi toimiva yhteistyö?
- Millaiseksi määrittelisit yhteistyön, joka ei toimi?
- Miten suhtaudut yhteistyöhön toimintatapana? Mistä ajattelet suhtautumisesi johtuvan?

Yhteistyön aloittaminen

- Millaisen ihmisen kanssa haluat tehdä yhteistyötä?
- Millaisen yrityksen kanssa haluat tehdä yhteistyötä?
- Otatko selvää yhteistyöyrityksen taustoista? Jos otat, miten?
- Miten sinulle on osoitettu yhteistyöhalukkuutta?
- Millaisista yhteydenotoista jää positiivinen vaikutelma ja halu yhteistyön käynnistämiseen?
- Miten itse otat yhteyttä potentiaaliseen yhteistyökumppaniin?
- Onko potentiaalisen yhteistyökumppanin vastaamistavalla merkitystä yhteistyön käynnistymiselle? Jos on, millä tavalla?
- Minkä tyyppisistä asioista yhteistyötä aloitettaessa tulee mielestäsi neuvotella?
- Mitä viestintäkanavia käytät yhteydenpitoon yhteistyötä aloitettaessa? Miksi?
- Minkä verran viestintää yhteistyön alussa mielestäsi tarvitaan?
- Miten yhteistyön käynnistymistä voidaan mielestäsi tehostaa?

Yhteistyösuhteen rakentaminen

- Miten yhteistyön toimivuutta pidetään mielestäsi parhaiten yllä?
- Koetko tarvetta tavata yhteistyökumppaniasi? Jos koet, miksi? Jos et koe, mikset?
 - o Miten tutustuminen yhteistyökumppaniin tapahtuu?
 - o Minkä tyyppisiä tilaisuuksia tapaamisenne ovat?
- Missä määrin yhteistyö on mielestäsi henkilösidonnaista?
- Vaikuttaako yhteyshenkilön vaihtuminen kesken toiminnan mielestäsi yhteistyön toimivuuteen yrityksen kanssa? Jos vaikuttaa, millä tavalla?
- Minkälaisilla asioilla yritysten välistä yhteistyötä voidaan mielestäsi vahvistaa? Miksi?
- Minkälaisella viestinnällä varmistetaan hyvä yhteistyö?

Yhteistyön ylläpitäminen

- Yhteistyön varrella projektissa voi tapahtua muutoksia. Miten muutoksista pitäisi mielestäsi kertoa yhteistyön aikana? (esim. aikaväli ja viestintäkanavat)
- Kuinka säännöllisesti keskustellette yhteistyön aikana?
 - o Onko yhteistyössä tehtävän työn vaiheella yhteyttä viestinnän määrään? Jos on, millä tavalla?
- Mitä teet, jos yhteistyö ei mielestäsi toimi?
- Mistä mahdolliset haasteet yhteistyössä mielestäsi johtuvat?
- Millaista viestintää toivot yhteistyökumppaniltasi? Miksi? (esim. yhteydenpidon määrä, viestintäkanavat)
- Miten itse viestit yhteistyökumppanillesi yhteistyön aikana?
 - o Mitä viestintäkanavia käytät yhteydenpitoon? Mistä syistä valitset kyseiset kanavat?
- Muuttuuko suhde yhteistyökumppaniin yhteistyön aikana? Mistä syistä?
- Vaikuttaako suhteen muutos vuorovaikutukseen yhteistyökumppanin kanssa? Millä tavalla?
- Miten yhteistyön tärkeys osoitetaan?
- Kuinka suuri rooli viestinnällä on yhteistyössä kaiken kaikkiaan?

Haastateltavan henkilötiedot:

- Ikä tai ikäryhmä (viiden vuoden tarkkuudella)
- Sukupuoli